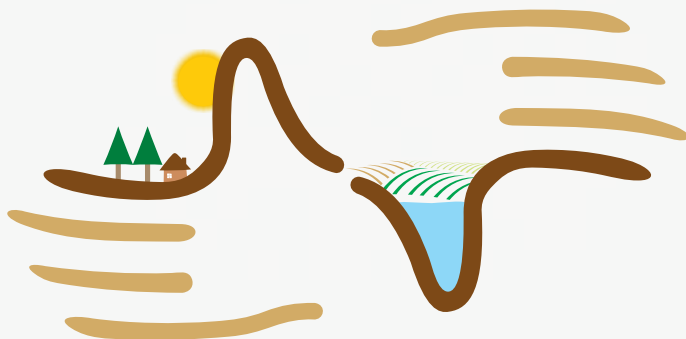


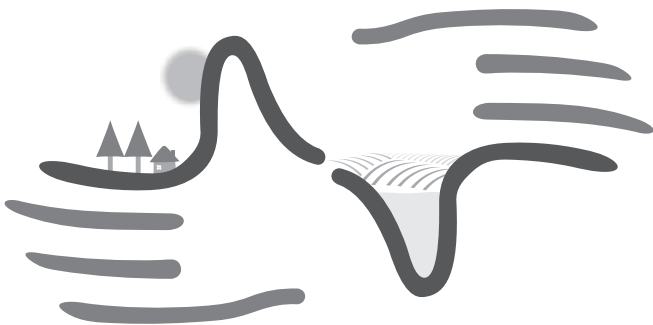
Cooperativismo Solidário



Análise das Experiências do
Sistema Cresol como
Ferramenta de Inclusão Social

Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

Cooperativismo Solidário



Análise das Experiências do
Sistema Cresol como
Ferramenta de Inclusão Social

Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

Francisco Beltrão
2013



Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário
I59c Cooperativismo solidário: análise das experiências do
Sistema Cresol como ferramenta de inclusão social /
Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. –
Francisco Beltrão: Grafisul, 2013.
546 p.; il.

ISBN 978-85-98799-67-4

1. Cooperativismo solidário. 2. Cooperativas de crédito
- Paraná. 3. Agricultura familiar. I. Título.

CDD – 334.9816

Ficha catalográfica: Paulo Rogério de Mendonça – CRB 9/1.335

Cooperativismo Solidário: Análises das Experiências do Sistema Cresol como Ferramenta de Inclusão Social

CRESOL CENTRAL BASER – Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária

Direção Executiva

Vanderley Ziger – Presidente

Flávio Marcos da Silva – Vice-Presidente

Alzimiro Thomé – Diretor Financeiro

Luiz Ademar Panzer – Diretor Secretário

Edson Vieira – Primeiro Secretário

INFOCOS – Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário

Direção Executiva

Edson Vieira - Presidente

Alzimiro Thomé – Diretor Financeiro

Adão Carlos dos Santos – Diretor Secretário

Organização do Material

José Carlos Vandresen– Analista de Formação -INFOCOS

Nivalda Soster – Analista de Rel. Sociais – CRESOL CENTRAL BASER

Prof. Ms. José Maria Ramos – Economista - UNIOESTE

Rosiane Dalacosta Caragnato – Pedagoga - INFOCOS

Revisão

Rosane Aparecida Guimarães Zanco – Pedagoga – INFOCOS

Capa

Marcos Chiapetti

Impressão

Grafisul Gráfica e Editora

Tiragem

500 unidades

Direitos Reservados desta edição:

Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário – INFOCOS

2013

*Os textos são de inteira responsabilidade de seus autores

SUMÁRIO

Prefácio / 13

Apresentação / 17

Introdução / 19

CAPÍTULO I **O CRÉDITO ENQUANTO ESTRATÉGIA DE** **FORTALECIMENTO DA ECONOMICA LOCAL E DO** **COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO**

A Cooperação e o Crédito como Instrumentos de
Desenvolvimento Rural / 23

Nivalda Soster

Dirceu Basso

Impacto da Cresol na geração de renda e evolução de
patrimônio dos associados de Marmeleiro - PR / 45

Silvia Michelin

Marcelo Lopes Moraes

Sistema Cresol como alternativa de inclusão financeira
dos agricultores familiares e o desenvolvimento rural. / 67

Eliziane Marchesi Locks

José Maria Ramos

O risco de crédito no PRONAF: a inadimplência na Agricultura Familiar no município de Santa Izabel do Oeste - PR / 93

Ana Karina Lesseux Toledo

Ivanira Correia de Oliveira

O Papel da Cresol na Execução de Políticas Públicas para Agroindústrias Familiares / 115

Velcir Jochem

Ivanira Correa de Oliveira

A importância da Cresol de Mangueirinha - PR para os Agricultores Familiar / 137

Silmara Ferreira dos Santos

José Maria Ramos

A habitação como instrumento de inclusão social do Agricultor Familiar: uma análise do papel da Cresol no município de Salto do Lontra - PR / 153

Ilvania Gomes de Moraes

José Maria Ramos

CAPÍTULO II

COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO E SUAS RELAÇÕES COM OS ASSOCIADOS

Satisfação do quadro social da Cresol Santo Antônio do Sudoeste - PR / 175

Clenir Rocha Lopes

Dirceu Basso

Satisfação dos cooperados com os serviços da
Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária
Cresol Nova Prata do Iguaçu - PR / 195

Juliana Maria Zambonin
Paula Regina Zarelli Rocha

Marketing de relacionamento: identificação da satisfação
sobre o cooperado da Cresol Coronel Vivida - PR / 219

Marli Terezinha Mazetto
Paula Regina Zarelli Rocha

Satisfação do cooperado em relação à qualidade no
atendimento da Cresol de Santa Izabel do Oeste -PR / 237

Andressa Borsuk Gnoatto
Aline Dario Silveira

Motivos de resistência no uso do cartão de crédito pelos
cooperados da Cresol Francisco Beltrão - PR / 261

Adriana Gittler
Gilberto Francisco Ceretta

A inadimplência da Cresol Dois Vizinhos - PR
do ponto de vista dos cooperados / 285

Juciana Borsatto
Ivanira Correia de Oliveira

Programa Cresol de Agentes de Crédito Participativo:
Análise sob a Perspectiva de Comunidade de Prática / 307

Edemar Vodzicki
Paula Regina Zarelli

Avaliação dos procedimentos adotados por uma propriedade rural
e pelo respectivo laticínio visando cumprir a normativa 51 / 325

Gilvani Somariva
Aline Dario Silveira

Fidelização como fator estratégico em cooperativa de crédito / 341

Silviane da Silva Marcilio
Rosane Calgaro

CAPÍTULO III

COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO E SUAS RELAÇÕES COM OS COLABORADORES

O Programa de Integração de Funcionários no
Sistema Cresol Baser / 363

Rosiane Dalacosta
Sandra Maria Coltre

Clima organizacional a partir de um novo modelo
gestão estratégica do Sistema Cresol / 385

Carmem Alberta Cervi Vandresen
Rosane Calgaro

Melhorias com a implantação do plano de
cargos e salários do Sistema Cresol / 403

Andriele Aparecida Lazarotto
Sandra Maria Coltre

Satisfação e qualidade de vida no trabalho: estudo com
colaboradores da Cresol Verê - PR / 423

Kéli Cristina Somariva
Paulo Roberto Chavaria Nogueira

Motivação nas Relações Interpessoais com os
Colaboradores da Cresol Verê - PR / 437

Regiane Daroz

Paulo Roberto Chavaria Nogueira

Diagnóstico da gestão do conhecimento na Cooperativa de
Crédito Rural com Interação Solidária Cresol –

Cresol Coronel Vivida - PR / 457

Silvana Faccin Camozzato

Paula Regina Zarelli Rocha

CAPÍTULO IV

PRÁTICAS DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO COM INTEGRAÇÃO SOLIDÁRIA.

Governança cooperativa: uma análise na

Cresol Coronel Vivida - PR / 477

Silvania Pizzatto Schiavini

Gilmar Ribeiro de Mello

Um modelo de alinhamento para implementação de estratégias
utilizando-se do *Balanced Scorecard* / 503

Bruna Cortivo

Gilberto Francisco Ceretta

Estudo dos procedimentos para concessão de
crédito na Cresol Itapejara d'Oeste - PR / 529

Adriana Fátima Pilonetto de Toni

Nilsa Maria Guarda Canterle

PREFÁCIO

Quando Robert Owen (Gales –1771-1858) começou a colocar em prática suas ideias a respeito do cooperativismo, beneficiando um grupo de trabalhadores de suas fábricas de tecidos no início do Século XIX, ele tinha presente que a igualdade entre todas as pessoas é possível e deve ser conquistada, que a autonomia e a participação das pessoas deve ser à base de qualquer organização e que somente a apropriação do valor do seu trabalho e da produção pessoal coloca os trabalhadores na direção política de suas vidas. E, com isso, Robert Owen participou do início de um cooperativismo que resgatava os princípios mais importantes da ajuda mútua, presente em muitas civilizações avançadas ao longo de milênios, e estabelecia como premissas fundamentais a ideia da solidariedade, da preocupação de uns com os outros e, principalmente, da possibilidade de que os trabalhadores poderiam sonhar em superar a dependência dos capitalistas e construir uma nova sociedade fraterna, igualitária.

No entanto, tanto a velha tradição elitista do sistema capitalista, como a maioria dos próprios elaboradores de alternativas ao sistema com a proposta socialista, sempre tiveram dificuldade de acreditar que os trabalhadores (e neles incluímos tanto as populações camponesas, a agricultura familiar, a produção artesanal, os operários) poderiam um dia sonhar em ter uma sociedade sem patrões e empregados, sem dominantes e subordinados. Foi por esses e outros

motivos que Robert Owen foi chamado de “utópico” (de forma um tanto depreciativa) e os capitalistas se apressaram em se apropriar da experiência cooperativista, criando o modelo empresarial onde a busca central é a atividade econômica e o poder e a participação política estão sustentadas pela concentração de capital e não pela participação e pela apropriação do valor pelos que realizam a produção e o trabalho.

Nossa tradição recente, legal e de política de Estado, seguiu este caminho. E é por isso que o nosso cooperativismo atual instaurado no Brasil é majoritariamente de viés empresarial capitalista e pouco tem da perspectiva solidária inaugurada por Owen na Inglaterra e no Canadá e, que no Brasil esteve presente desde as Reduções Jesuíticas do sul do Brasil, passando pela Colônia Cristina no Paraná e vivida pelos pequenos produtores da “colônia” que sabiam o quanto era importante se manter unido e em constante participação coletiva.

Por tudo isso e em condições absolutamente adversas, porque a nossa legislação e a política atual do Estado apenas mantém e apoia as cooperativas que traíram os ideais originários da cooperação solidária, é emocionante ver jovens cooperativistas escrever e desenvolver pensamento e prática, corajosamente, na direção de um resgate dos valores mais importantes da ajuda mútua e de um cooperativismo que olha com entusiasmo as possibilidades dos trabalhadores e, de modo especial, das pessoas que realizam, com imensas dificuldades, a agricultura familiar no Brasil, tornando-as sujeitos não apenas de direitos, mas principalmente protagonistas políticos que buscam construir espaços de felicidade coletiva e podem decidir por um país mais justo e melhor.

O que estas pessoas estão fazendo na prática e registrando neste livro é retomar a utopia (no seu sentido mais promissor e concreto) acreditando que é possível alcançar um mundo diferente, que os agentes principais desta construção são os trabalhadores, os agricultores e as agricultoras familiares, as populações tradicionais

deste país e que o principal instrumento desta construção é o cooperativismo de ajuda mútua, de viés solidário.

Torço com todas as forças que esteja aqui se desenvolvendo este novo pensamento cooperativista, que ele se imponha como a melhor solução para enfrentar a injustiça e desigualdade social existentes ainda e muito no Brasil. E que estes jovens estudantes, junto com outros e com os cooperativistas destas e outras experiências (entre os quais me irmano), possam ser e persistir como os protagonistas desta nova era, utilizando o instrumental cooperativista como base e melhor alternativa para uma revolução política e social absolutamente desejável.

Brasília, aos 06 de março de 2013.

Daniel Rech¹

¹ Advogado entusiasta do cooperativismo, assessor jurídico da União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária – UNICAFES e militante das causas sociais.

APRESENTAÇÃO

Crédito, cooperação e formação: Desafios permanentes do cooperativismo. Frequentemente temos nos deparado com debates que versam sobre estes temas, e de alguma maneira influenciam diretamente na agenda de nossas instituições cooperativadas.

Foi-se o tempo que se afirmava que uma boa gestão era aquela que produzia resultados econômicos, sem se preocupar com os demais pontos considerados essenciais para o desenvolvimento da instituição.

O Sistema Cresol tem na sua essência esta identidade, que faz dela um cooperativismo que se difere dos demais, justamente por se preocupar com o chamado Controle Social e a Autogestão.

Para muitos, estes temas já são ultrapassados e por não gerar dividendos econômicos, não passam de meros objetos de um discurso vazio, mas para nós ele se torna cada vez mais um elemento fundamental de sustentabilidade, não apenas financeira, mas de identidade cultural e social.

O que procuramos mostrar através destes artigos, são peças produzidas pelos nossos colaboradores e dirigentes, baseadas nas próprias experiências geradas nas unidades, a partir do conhecimento adquirido no dia a dia da gestão, provando mais uma vez que é possível alinhar economia e participação.

Continuamos com os nossos grandes objetivos, de crescer, com os pés no chão, atendendo as expectativas dos nossos

Agricultores e Entidades parceiras, porém fazer do crédito além de uma oportunidade, um instrumento de fortalecimento, que gere riquezas, mas que estas possam ser distribuídas com aqueles que a produzem, e podemos afirmar que este é um grande desafio enfrentado diariamente por todos os que constroem uma sociedade justa e igualitária.

Desejamos aos leitores e estudiosos sobre o tema que façam bom proveito dos artigos aqui expostos, e juntos possamos tornar ainda mais forte este cooperativismo emergente dotado de valores que não são mensuráveis apenas economicamente e que ajudam a produzir conhecimento e questionamentos, e que os mesmos contribuam para aperfeiçoar ainda mais a nossa forma de conceber uma boa gestão cooperativista.

Vanderley Ziger
Diretor Presidente
Central Cresol BASER

INTRODUÇÃO

Este livro é fruto dos resultados de pesquisa dos trabalhos de conclusão dos discentes do curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* Gestão do Cooperativismo Solidário, turma II, que se desenvolveu no período de outubro de 2010 até maio de 2012. Essa Pós-Graduação é uma parceria profícua da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, *campus* de Francisco Beltrão-PR com o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário – INFOCOS, do Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – CRESOL. Essa parceria começou em 2008, quando iniciou a primeira turma da Pós-Graduação.

A Pós-Graduação em Gestão do Cooperativismo Solidário tem por objetivo promover a capacitação de lideranças e colaboradores do Sistema Cresol e entidades ligadas ao cooperativismo, envolvendo as áreas de gestão e desenvolvimento socioeconômico.

Considerando o perfil dos trabalhos de conclusão apresentados, este livro está estruturado em quatro partes. A primeira contém oito artigos, que trazem uma abordagem das questões centrais do cooperativismo: O papel do crédito solidário como estratégia do fortalecimento e desenvolvimento da agricultura familiar e seus reflexos na economia local/regional, demonstrando as ações e a capilaridade do Sistema Cresol.

A segunda parte apresenta dez artigos, que tem como foco a análise do comportamento dos cooperados em relação ao Sistema

Cresol, os autores promovem estudos de diferentes cooperativas singulares com vistas a compreender a ações dos cooperados no que tange a qualidade e satisfação dos serviços, relacionamento, inadimplência e fidelidade.

A terceira parte está formada com seis artigos, que tem como característica principal a análise das relações dos colaboradores com o Sistema Cresol, trazendo a tona questões como: Programas de Integração; Clima Organizacional; Plano de Cargos e Salários; Motivação e Satisfação.

E por fim, a quarta parte aborda temas relacionados às praticas de gestão nas Cooperativas de Crédito com Interação Solidária, destacando modelos de análise como: Governança corporativa; Balanço social; *Balanced Score card* e procedimentos à concessão de crédito.

Cada capítulo desta obra procura proporcionar ao leitor uma visão ampliada do Cooperativismo Solidário ao tempo que aborda questões mais próximas dos cooperados e as interfaces do crédito solidário, como ferramenta da inclusão social, com a finalidade de mitigar as desigualdades, ou seja, apontar caminhos alternativos ao desenvolvimento socioeconômico.

CAPÍTULO I

O CRÉDITO ENQUANTO ESTRATÉGIA DE FORTALECIMENTO DA ECONOMICA LOCAL E DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

A COOPERAÇÃO E O CRÉDITO COMO INSTRUMENTOS DE DESENVOLVIMENTO RURAL

Nivalda Soster²

Dirceu Basso³

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a dinâmica socioeconômica da agricultura desde os anos de 1990, no Sul do Brasil, evidenciam que a agricultura familiar teve um aumento relevante pelo seu dinamismo, seu forte potencial de respostas e adaptações aos novos desafios das transformações do setor e da sociedade global. O dinamismo dos agricultores familiares se expressa pelas lutas sociais, com iniciativas para atender suas necessidades, como reação ao empobrecimento de parcela significativa de seus membros e da ameaça à continuidade (GEHLEN & MELO, 1997:99).

A diversidade no interior da agricultura familiar e seu potencial em termos de desenvolvimento foram ratificados pelas deliberações da I Conferência Nacional de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário (I CNDRSS)⁴. Neste evento, os participantes destacaram que os agricultores familiares são uma categoria social estratégica para que o Brasil possa manter o “rural com gente”, pois além de elemento gerador de alimentos e renda, esse ator é reconhecido como principal vetor de transmissão do patrimônio sociocultural e da identidade dos territórios rurais.

O desenvolvimento rural é assumido como uma noção que sugere a ideia de um “processo de natureza social, que ocorre por intermédio de relações e interações entre grupos humanos que vão mudando a natureza, moldando o espaço e os territórios em que

2 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

3 Professor orientador, Doutorando em Desenvolvimento Rural e Professor Assistente da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Foz do Iguaçu.

4 Realizada em Recife/PE, nos dias 25 e 28 de junho de 2008, em Olinda/PE.

vivem, adaptando e melhorando os meios de produção que utilizam, bem como, transformando sua cultura e seus valores” (SCHNEIDER, 2007). Também, o desenvolvimento rural encontra-se associado a novas práticas, modos de vida e uma gama de aspectos relacionados à diversidade e a heterogeneidade territorial. Diversos estudiosos destacam a importância da agricultura familiar e reconhecem o seu potencial de dinamização das economias locais (VEIGA, 2001; ABRAMOVAY, 2003). Esses autores sustentam que a reprodução da agricultura familiar está dependendo cada vez mais de sua própria capacidade de fazer escolhas e desenvolver habilidades diante dos desafios e oportunidades presentes no contexto que estão inseridos.

Diante da perspectiva de compreender “o desenvolvimento como um processo de expansão das liberdades reais que as pessoas desfrutam” (SEN, 2000:17) torna-se importante, nesse artigo, verificar as liberdades instrumentais que os agricultores familiares vêm construindo para programar seus projetos de vida e produção. As liberdades estão condicionadas a determinantes, como as disposições sociais e econômicas (por exemplo, organização social, qualificação profissional, acesso ao crédito, mercados,...). Na perspectiva de Sen (2000:18-19) o desenvolvimento requer que se removam as principais fontes de privação de liberdade, como exemplos, a carência de oportunidades econômicas, negligência de políticas públicas, entre outros. Sobretudo, neste estudo pretende-se investigar o processo de desenvolvimento rural, colocados em prática pelos agricultores familiares, integrando aspectos socioeconômicos, políticos e culturais. Já o papel instrumental da liberdade concerne ao modo como diferentes tipos de direitos, oportunidades e *intitamentos* contribuem para a expansão da liberdade humana em geral, e assim, para o desenvolvimento em geral.

Na visão desenvolvimento como liberdade de SEN (Id., p. 25 e 54-57), as liberdades instrumentais ligam-se umas às outras e contribuem com o aumento da liberdade global que as pessoas, direta e indiretamente, têm para viver como desejaríamos. Nesse sentido, este

estudo busca apoio na teoria SENIANA da expansão das capacitações para compreender o processo de organização socioeconômica e o acesso ao microcrédito vivenciado pelos agricultores familiares organizados em cooperativas de crédito do Sistema Cresol. A cooperação e o microcrédito são assumidos neste artigo, enquanto oportunidades socioeconômicas (capacitações) que podem ou não serem convertidas em melhorias de qualidade de vida através da realização de funcionamentos. De acordo com Kuhn (2004, p.38), a noção de funcionamentos é a “mais primitiva” dentro da abordagem das capacitações de Sen (2001, p.236). A partir dela é que são abordados os demais conceitos dessa abordagem teórica. Os funcionamentos referem-se a estados de existência (*beings*) ou a atividades [*doings*] que podem ser realizados pelos agentes. As capacitações “refletem as liberdades substantivas. É o termo SENIANO que abrange 'oportunidade'” (SEN, 2001, p.234).

O cooperativismo é assumido neste estudo, como um instrumento de desenvolvimento que pode ser construído pelos atores sociais com o propósito de contribuir na promoção das iniciativas econômicas da produção familiar, ampliando oportunidades de trabalho, de renda, de produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida.

Diante disso, a experiência de cooperação em cooperativas de crédito rural e o acesso ao microcrédito são analisados nesta pesquisa como sendo meios (e/ou funcionamentos) utilizados pelos agricultores familiares tendo em vista um fim maior, ou seja, a melhoria da qualidade de vida. Portanto, o acesso a esses dois funcionamentos é percebido como uma possibilidade de expansão das facilidades socioeconômicas, esta tomada como capacitação neste estudo.

1.1 A prática de cooperação e o acesso ao crédito como variável ao Desenvolvimento Rural

Toma-se como pressuposto que o desenvolvimento rural

está relacionado às liberdades que os agricultores familiares possuem para construir e transformar seus projetos de vida e de produção, as quais constituem as disposições socioeconômicas, como exemplo a organização social, qualificação profissional, acesso a mercados, entre outras. Com base nisso, busca-se analisar dois funcionamentos, que podem ser realizados pelos agricultores familiares como sendo a expressão da expansão de suas capacidades socioeconômicas, portanto, de Desenvolvimento Rural, através de: I) a capacidade de promover a cooperação por meio de cooperativas; II) o acesso ao crédito nas modalidades de investimento e custeio.

1.2 Procedimentos Metodológicos

No que se refere aos procedimentos metodológicos, à realização do presente artigo contou num primeiro momento, com uma revisão bibliográfica para compreender o processo de constituição do Sistema Cresol, a partir dos diversos estudos existentes; e, no segundo momento, realizou-se um levantamento de dados da Cresol Baser, referente ao número de operações de crédito nas modalidades PRONAF Custeio e Investimento no montante de recursos acessados no período entre os anos de 2006 a 2010. Este recorte foi observado tendo em vista a disponibilidade de dados sistematizados pela Cresol Baser. O levantamento destas informações considerou três (3) recortes, sendo eles: dados gerais do Sistema Baser, dados da Base Cataratas e, da Cooperativa Cresol Lindoeste. A escolha da Base foi realizada de forma aleatória entre as nove Bases Regionais, e a escolha da cooperativa, se devem ao fato de ser entre os municípios de abrangência da Base Cataratas aquele que, de acordo com os diretores da Base, apresenta um quadro social com maior demanda do crédito de pequeno volume quando comparado com os demais municípios.

2 DA EXPERIÊNCIA DOS FUNDOS ROTATIVOS À EMERGÊNCIA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO

O Sistema Cresol emerge como desdobramento das experiências dos Fundos de Créditos Rotativos - FCRs, criados a partir do final dos anos 1980, para atender os agricultores familiares, incluindo os assentados em projetos de reforma agrária, das regiões Sudoeste e Centro-Oeste do Paraná (BASSO, 2009). Conforme o autor, estes fundos eram administrados por um colegiado formado por representantes das organizações vinculadas ou originárias do trabalho das Comunidades Eclesiais de Base com ações junto aos agricultores familiares. Os FCRs operavam com recursos oriundos de entidades de cooperação internacionais como política de apoio as ações desenvolvidas pelas Organizações Não Governamentais - ONGs e entidades parceiras. Visavam atender duas demandas complementares nas ações de desenvolvimento rural: 1) a falta de crédito de custeio e investimento, portanto, de microcrédito, tendo em vista o processo de seletividade e exclusão implementado pelo sistema de crédito rural brasileiro a que foi submetida parte significativa da agricultura familiar; 2) e a necessidade de financiar um modelo de desenvolvimento baseado nos princípios da agroecologia, também percebida como sendo uma agricultura alternativa.

Contudo, a experiência com os FCRs, já no início dos anos 90, apresentava limites legais e políticos (BÚRIGO, 2007, p.58), “na grande maioria dos casos, os fundos não foram propriamente rotativos e o reembolso dos empréstimos era quase inexistente” (BITTENCOURT e ABRAMOVAY, 2003, p.09) e atendiam um número reduzido de famílias frente ao universo de agricultores que estavam excluídos do acesso ao crédito. A experiência com os fundos rotativos foi importante exatamente para que as lideranças do Sudoeste e do Centro-Oeste do Paraná pudessem propor uma estrutura organizacional mais propícia a um sistema economicamente sustentável (BITTENCOURT, 2000).

Após um período de reflexões, em que contou com visitas a outros sistemas cooperativos de crédito, os agricultores familiares decidem por construir um sistema próprio com o anseio de criar uma

instituição financeira capaz de canalizar e desburocratizar o acesso ao crédito rural, denominado de Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária - Sistema Cresol. No dia 10 de janeiro de 1996, abrem-se as portas da primeira cooperativa singular, Cresol Dois Vizinhos – PR. Logo em seguida, mais quatro cooperativas singulares são constituídas. A constituição das cinco primeiras cooperativas exigiu, em 2000, a constituição da primeira Base de Serviço do Sistema Cresol, demanda colocada pelo Banco Central do Brasil – BACEN. Esta, posteriormente, foi transformada em Cooperativa Central, denominada Central Cresol Baser, que além de dar sustentação à constituição do Sistema Cresol, teve um papel fundamental, pois concentrou os esforços para garantir o funcionamento das cooperativas de crédito, que naquele momento careciam de informações básicas sobre o funcionamento e a gestão das cooperativas. Com isso, padronizou-se a informação básica e as técnicas de controle sobre as quais se apoia o funcionamento do Sistema, o que é a condição básica para que ele se universalize (CRESOL BASER/DESER/APACO, 1999).

As cooperativas de crédito filiadas ao Sistema Cresol possuem uma administração autônoma, composta por uma diretoria eleita em assembleia geral, com mandato de três anos. A fiscalização é realizada por um conselho fiscal da cooperativa eleito anualmente e pela Cresol Baser, que além do acompanhamento diário da contabilidade das cooperativas, realiza auditorias semestrais em suas filiadas. A Cresol Baser, a partir da análise da contabilidade e das auditorias, apresenta sugestões administrativas e operacionais para as cooperativas filiadas, às quais cabem as decisões sobre sua implementação (Bittencourt, 2000A). As atividades de gerenciamento contábil, fiscalização, auditorias, informática, comunicação e marketing necessárias para a dinâmica do Sistema Cresol são coordenadas pela Central Baser que conta com as Bases Regionais de Serviços para sua operacionalização junto às cooperativas singulares. Dentre essas Bases de serviço, está a Base Cataratas, a qual foi objeto de estudo do

presente artigo, que tem sua sede em Cascavel e abrangência na região Oeste do Paraná, atualmente é composta por 10 cooperativas e 15 Postos de Atendimento – PACs. Além destas atividades, somam-se as realizadas na área de formação/capacitação e de educação cooperativa, tanto dos diretores e funcionários quanto do quadro social. Dentre os programas permanentes pode-se destacar: (1) Programa dos Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito; (2) Programa Cooperativa Escola; (3) Programa Cresol-Comunidade; (4) Programa de Gênero e Geração; (5) Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER/Revitalização do Cooperado.

Estes programas buscam atender a missão do Sistema Cresol que além de viabilizar o acesso ao crédito para ações produtivas e de bem-estar, é necessário o acesso ao conhecimento. De acordo com BASSO (2009, p.20) “esse processo de educação inserida na dinâmica da gestão participativa possibilita aos atores [diretores, funcionários e quadro social] desenvolverem as capacidades para recriar, inovar e operacionalizar práticas cooperativas”.

As cooperativas de crédito do Sistema Cresol têm a intenção explícita de associar apenas os agricultores familiares, definidos como sendo aqueles em que a propriedade, a gestão e o essencial do trabalho originam-se na família. Assim, trata-se de um sistema com um objetivo social explícito, ligado ao fortalecimento da agricultura familiar. Uma análise do cadastro socioeconômico (CSE) do Sistema Cresol, no final dos anos 1990, com base numa amostra de seis cooperativas singulares (2.321 associados) demonstrou o perfil de seu quadro social no início da implantação do Sistema. Cerca de 75% dos associados possuíam área de terra inferior a 20 hectares e apenas 6,6% tinham mais de 40 hectares (Bittencourt, 1999). Outro importante dado configurava-se em cerca de 50% dos agricultores que não tinham conta corrente em nenhuma instituição financeira, e dos que tinham 39%, não movimentavam, 85% nunca haviam tomado financiamento bancário, 63% faziam troca, pagando 200% ou mais para realizar suas atividades agrícolas. Ainda, conforme Bittencourt,

quase metade dos associados do Sistema Cresol, apresentava renda monetária familiar agropecuária líquida pouco superior a um salário mínimo, um forte indicativo de que a base social do cooperativismo atinge um segmento situado num patamar da pirâmide social bem abaixo daquele com que trabalham os bancos. Em 2011, conforme Gráfico 01 pode-se observar que 52% dos associados possuem uma **renda bruta anual** entre 10 mil reais até 50 mil reais.

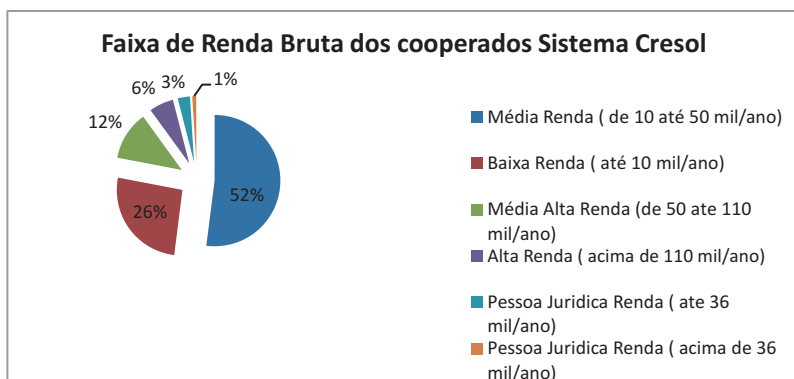


Gráfico 01 - Faixa de Renda dos Cooperados do Sistema Cresol
Fonte: Central Cresol Baser 2011.

Contando com um processo de expansão planejado, com uma forte política de capacitação de diretores e funcionários, com relações de parcerias com instituições financeiras, como o Banco do Brasil, a Cresol Baser encerrou o ano de 2011 com 90.936 sócios; 78 cooperativas e 164 Unidades de Atendimento - PACs; mais de 140 milhões de patrimônio líquido, e uma carteira de empréstimos de mais de 825 milhões. As cooperativas de crédito Cresol vistas como um canal de acesso a recursos oriundos tanto de sua Carteira Própria quanto aos disponibilizados via Programas que oferecem Linhas de Financiamento com as menores taxas de juro para a Agricultura Familiar, como o PRONAF, apresentaram em 2011 números expressivos nos repasses, onde foram liberados mais de R\$ 310 milhões de reais, com valor médio por operação de R\$ 12.000,00. Ainda, mais de

R\$ 38 milhões em Microcrédito foram liberados, distribuídos em 9.462 contratos, com média de R\$ 4.036,38 por operação. Considerando que, se tomarmos os recursos Próprios e os de Repasse soma-se R\$ 825 milhões em empréstimos liberados em 2011, destes R\$ 738 milhões foram liberados através de 286.455 contratos trata-se então, de operações com valor inferior a R\$ 15.000,00, distribuídos conforme o Gráfico 02.



Gráfico 02 – Valor liberado por operação de Microcrédito
Fonte: Central Cresol Baser 2011

2.1 As lutas sociais e o acesso ao Crédito - PRONAF

Em meados dos anos 1990, o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura familiar - PRONAF emerge no contexto das lutas e mobilizações dos agricultores familiares para uma política de crédito que atendesse suas especificidades. Neste momento, o elevado custo do crédito e a sua escassez eram apontados como principais problemas com o qual os agricultores estavam confrontados. Também, soma-se a esses problemas a falta de interesse do sistema financeiro em atuar como agente financiador das atividades agrícolas para os agricultores familiares. Os bancos têm pouco interesse em atender populações com fluxos irregulares e de baixa renda, como os pequenos agricultores familiares (Bittencourt, 2003).

O PRONAF surgiu com a finalidade de promover o desen-

volvimento rural sustentável, visando o melhoramento da qualidade de vida, aprimoramento das tecnologias produtivas, estímulo à pesquisa, desenvolvimento e difusão de técnicas adequadas à agricultura familiar. Ele vem, ao longo de sua trajetória fortalecendo políticas públicas com vistas a elevar a qualidade de vida dos agricultores familiares, através do acesso ao crédito, garantindo o aumento da capacidade produtiva e fomento as novas oportunidades de emprego e renda no campo. O crédito rural do PRONAF tornou-se uma das ações mais consolidadas, apresentando em sua evolução institucional um esforço de ampliar o acesso dos agricultores mais pobres ao crédito rural (Bittencourt, 2003).

As cooperativas de Crédito do Sistema Cresol também emergiram no mesmo período em que o PRONAF começou a operar, conforme se analisou na seção anterior. Nesse sentido, pode-se observar um sinergismo entre uma política de Governo, no caso o PRONAF, e a ação dos agricultores familiares em se organizar para acessar o crédito. Desta forma, as cooperativas de crédito surgem como importante instrumento, de acesso ao crédito e com o desafio de contribuir com o desenvolvimento local. Pois a existência de uma instituição financeira próxima permite ampliar a compreensão social de um desenvolvimento sustentável. Conforme Búrigo (2003, p. 51) descreve: “uma cooperativa de crédito vai funcionar melhor se a comunidade reconhece o seu papel social e começar apostar nela como uma entidade cumpridora desse papel. Não apenas no sentido financeiro, mas como entidade promotora do desenvolvimento”. As cooperativas de crédito, no que diz respeito, a operacionalização das políticas públicas, tem possibilitado uma maior participação de acesso a esses recursos e projetos, ao contrário dos bancos tradicionais, que tem mostrado muitos limites em operar com os programas de natureza social.

Diante disso, para os agricultores familiares associados a Cresol Baser, o PRONAF ganhou ainda mais capilaridade. Com base nos dados analisados no período entre 2006 a 2010, a Cresol Baser

operacionalizou 84.564 contratos de crédito da Linha PRONAF com suas cooperativas de crédito, distribuídos nos anos conforme Gráfico 03. Ainda de acordo com o gráfico, verifica-se que houve uma pequena variação das operações entre os anos 2006 com 15.100 operações e em 2008 com 18.500.

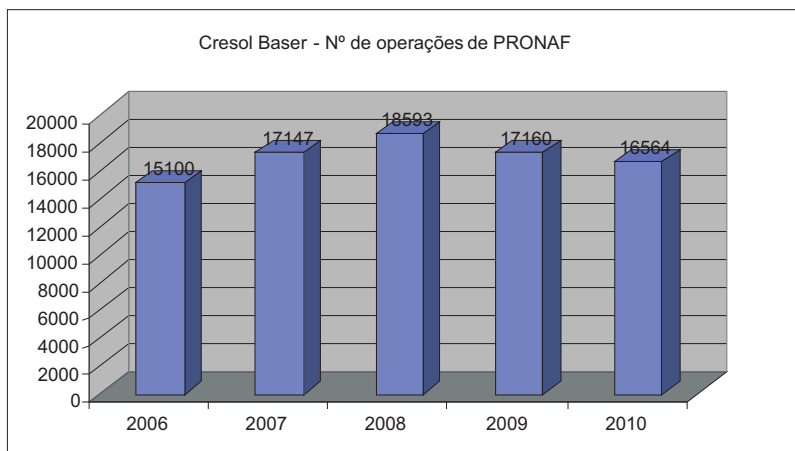


Gráfico 03 – Número total de Operações de PRONAF do Sistema Cresol
Fonte: Central Cresol Baser 2011.

O mesmo não se pode dizer em relação à variação do volume de crédito PRONAF operacionalizado entre este período, totalizando R\$ 531.588.508,00. Conforme o Gráfico 04, a diferença entre o ano de 2006 e o de 2008, ano em que se observa o maior volume de crédito operado, é de R\$ 67.557.418,16. Contudo, observa-se que nos dois anos seguintes houve uma pequena redução do montante operacionalizado, um comportamento diferente dos anos anteriores, de queda no volume de recursos operado. Não é objeto de este artigo analisar os fatores deste comportamento, mas ele instiga, certamente, a realização de outros estudos.

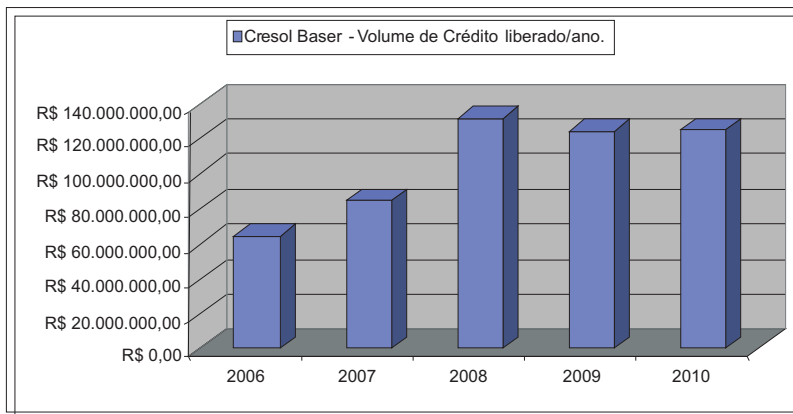


Gráfico 04 – Volume de Crédito Liberado por Ano
 Fonte: Central Cresol Baser 2011.

Tendo em vista a identificação das operações de PRONAF com os agricultores familiares associados às cooperativas, buscou-se analisar as operações realizadas pela Base Regional de Serviços Cataratas - Base Cataratas, localizada na região Oeste do Paraná. No mesmo período analisado, a Base Cataratas operacionalizou 3.851 contratos de PRONAF Custeio, distribuídos nos anos conforme o Gráfico 05. Observa-se que, neste período em análise, a Base teve um aumento crescente no número de operações realizadas com os agricultores familiares associados nesta modalidade de crédito.

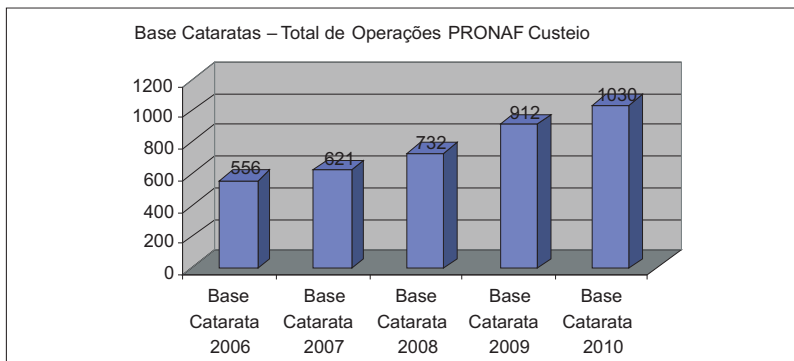


Gráfico 05 – Número de Operações PRONAF Custeio/Ano
 Fonte: Central Cresol Baser 2011.

De acordo com os dados, observa-se que o volume de crédito da Linha Custeio também se apresenta de forma crescente neste período, em 2006 com um volume de R\$ 3.036.787,47 atingindo, no ano de 2010, um montante de R\$ 8.356.435,47. Com relação à Linha de Crédito PRONAF Investimento, verificou-se que a Base Cataratas nesse período operacionalizou 1.495 contratos, totalizando um montante de R\$ 24.178.415,83, sendo que no ano de 2009 operou 491 contratos frente a 111 em 2006, conforme o Gráfico 06. Indicando um crescimento entre os anos de 2006 a 2009 e uma queda no ano seguinte nesta modalidade de crédito.

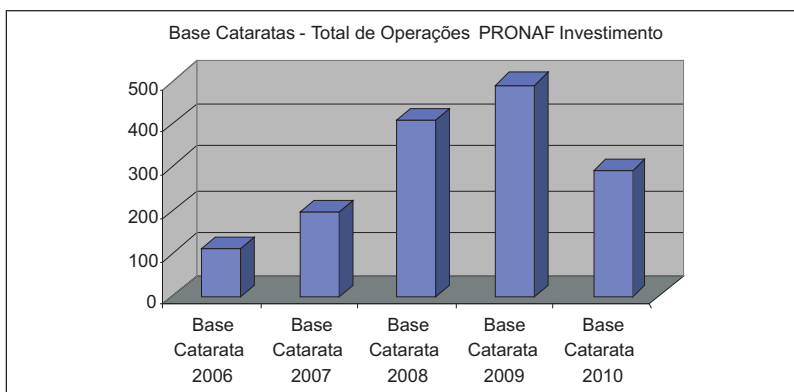


Gráfico 06 – Número Contratos PRONAF Investimento/Ano
 Fonte: Central Cresol Baser 2011.

O Gráfico 06 permite observar que, no período desta análise, verifica-se curva ascendente quanto ao volume de crédito investimento até o ano de 2009, alcançando um volume superior a 10 milhões de reais. Contudo, no ano seguinte, verifica-se uma queda de aproximadamente 50% deste volume de recursos financeiros. Os dados totais da Base Cataratas indicam que foi na linha de crédito de investimento que houve a queda de volume de recursos acessados pelos agricultores familiares. Como dito anteriormente, não é objeto deste artigo identificar tais fatores.

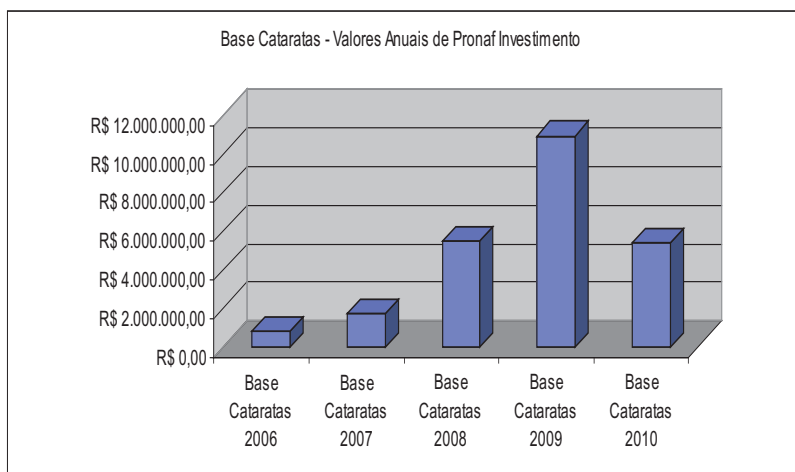


Gráfico 07 – Valores Anuais da Base Cataratas de PRONAF Investimento
Fonte: Central Cresol Baser 2011.

Atendendo o propósito de verificar as operações de crédito no interior da Linha do PRONAF realizou-se um segundo recorte do universo, analisando as operações de PRONAF Custeio e Investimento na Cooperativa de Crédito Rural Solidário de Lindoeste-PR - Cresol Lindoeste, pertencente à Base Cataratas. A escolha do município deve-se ao fato de ser entre os municípios de abrangência da Base Cataratas aquele que, de acordo com os diretores da Base, apresenta um quadro social com maior demanda do crédito de pequeno volume quando comparado com os demais municípios.

No período definido pelo estudo, verifica-se que a Cresol Lindoeste realizou 1.416 operações de crédito de custeio e de investimentos com seu quadro social, num montante de R\$ 10.732.274,76. Conforme o Gráfico 08, 72% dos contratos (1.017) foram utilizados para o acesso aos recursos do PRONAF Custeio, com volume de R\$ 6.100.896,47 (57% do total).

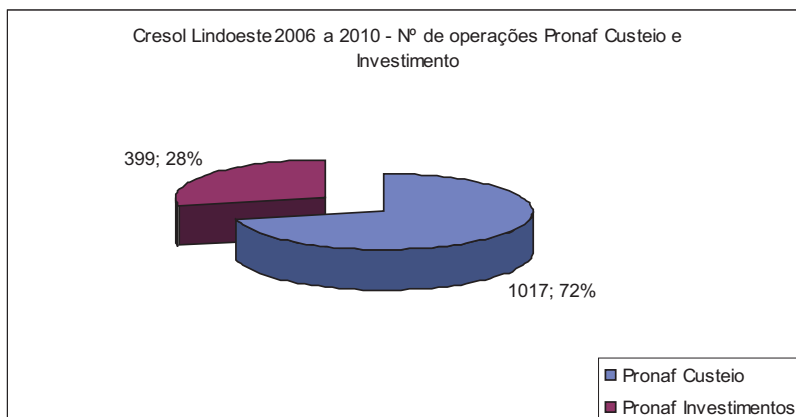


Gráfico 08 – Número de operações PRONAF Custeio e Investimento
Fonte: Central Cresol Baser 2011.

Dentro do período em estudo passou-se a analisar o montante de operações e valores das linhas de PRONAF do ano de 2009, bem como, quais os tipos de crédito foram acessados pelos agricultores familiares associados a Cresol Lindoeste. A escolha deste ano leva em consideração, o fato do Sistema Cresol Baser, passar a manter uma nova maneira de registrar e identificar os extratos de créditos, tanto para custeio, quanto para investimento, implementado pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, conforme pode ser observados nos Gráficos 09 e 10.

Os agricultores familiares associados à Cooperativa Cresol Lindoeste acessaram, em 2009, um montante de R\$ 2.794.242,27,

distribuídos em 50% para custeio, em 205 operações de crédito, e 50% para investimento em 84 operações. As operações de PRONAF Custeio com valores até R\$ 5.000,00 representaram 55% (114 contratos), os outros três extratos de operações representaram 45%, conforme pode ser observado no Gráfico 09.

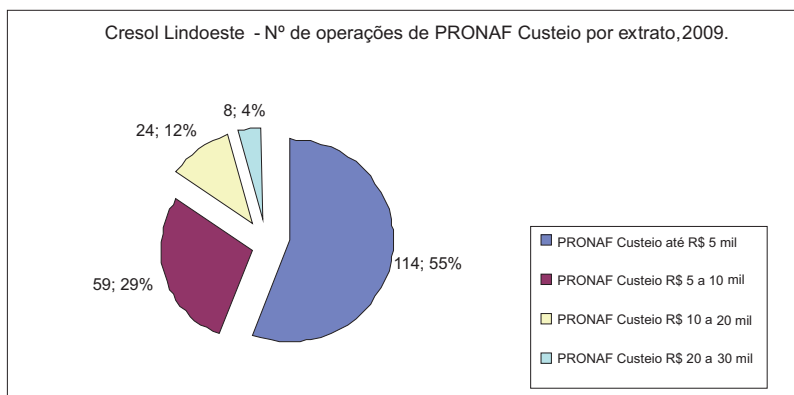


Gráfico 09 – Número de operações de PRONAF Custeio por extrato 2009
 Fonte: Central Cresol Baser 2011.

Contudo, quando se observa o volume de recursos de custeio acessados no extrato de operações até R\$ 5 mil, constata-se que ele representa 30% do montante (R\$ 408.257,32). O extrato de R\$ 5 a R\$ 10 mil foi aquele que obteve o maior volume de crédito acessado, com 31% do total (R\$ 440.494,91).

Com relação ao PRONAF Investimentos, o MDA construiu cinco extratos quanto ao volume de crédito, conforme pode ser observado no Gráfico 10. Diante disso, se observa que o extrato de investimento até R\$ 7 mil representou na Cresol 13% (11) das operações, no total de 84 operações realizadas neste ano de 2009. O extrato de investimento situado entre R\$ 7 a R\$ 18 mil representou 57% das operações.

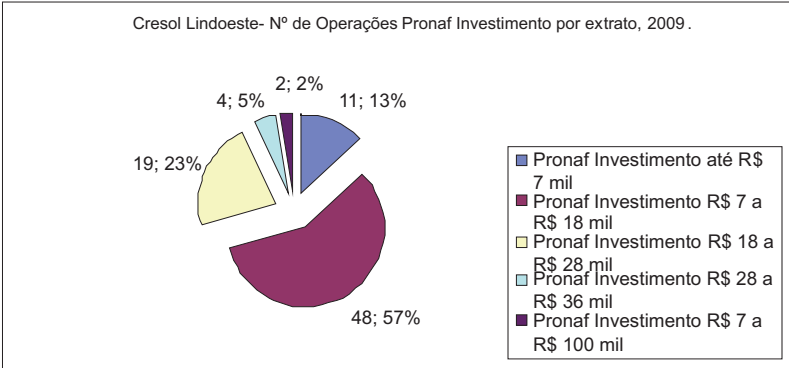


Gráfico 10 – Número de Operações PRONAF Investimento por extrato 2009
 Fonte: Central Cresol Baser 2011.

No que se refere ao montante de crédito para os diferentes extratos, interessa verificar o que se encontra no extrato de até R\$ 7 mil, sendo este, o limite de valor a ser acessado através da Linha “D” do PRONAF. Conforme Gráfico 11 se verifica neste extrato um acesso de apenas 4% dos recursos (R\$ 63.241,16), no total de R\$ 1.410.665,86.

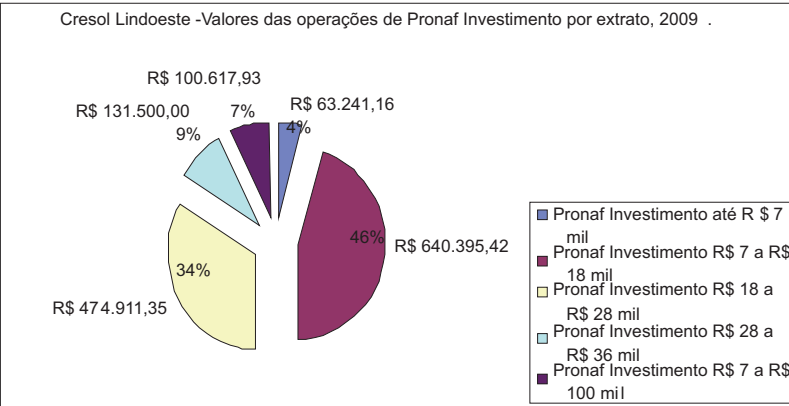


Gráfico 11 – Valores das operações de PRONAF Investimento por extrato, 2009.....
 Fonte: Central Cresol Baser 2011.

Com o propósito de evidenciar os impactos do crédito aos agricultores familiares podem-se destacar dois estudos. De acordo com estudo realizado por Basso (2011), sobre as cooperativas de crédito do Sistema Cresol localizadas no Vale do Ribeira – PR ficou evidente que a constituição das cooperativas de crédito do Sistema Cresol e a sinergia realizada com o PRONAF, dentre outras políticas públicas de Governo, como a Política de Aquisição de Alimentos-PAA, possibilitaram uma melhoria na renda dos agricultores. Com isso, a renda dos produtores operou como bilhetes para a melhoria das condições de vida e abriu portas para os projetos familiares, sejam eles na dimensão da vida social e cultural das pessoas ou na dimensão da atividade profissional. Corroborar com o estudo realizado por Basso a pesquisa realizada por Bianchini (2010:06), no qual destaca que conforme a avaliação dos agricultores familiares do Ribeira:

O PRONAF-Crédito tem contribuído com o aumento da renda, da qualidade de vida e da construção de um projeto futuro. Os diferentes sistemas de produção desses agricultores familiares apresentam um baixo nível de impacto sobre o meio ambiente. Assim, o estudo mostrou que a maioria dessas unidades apresenta um bom padrão de sustentabilidade econômica social e ambiental e que o PRONAF-Crédito tem contribuído com estes indicadores de sustentabilidade em suas diferentes dimensões.

3 TECENDO ALGUMAS BREVES CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos propósitos deste artigo foi o desafio de realizar uma análise com base na perspectiva teórica da expansão das capacidades, enquanto um quadro teórico que se aproxima mais do dia a dia dos atores sociais. No entanto, parece não ser um exercício simples, pois muitas vezes, ficamos atrelados à busca de relações lineares e a fragmentação disciplinar.

Com base no empírico pode-se compreender de que tanto o processo de cooperação entre os agricultores familiares, culminando

com a construção e consolidação de um sistema de cooperativas, quanto o acesso ao crédito, nas Linhas do PRONAF, são instrumentos que os agricultores familiares ao terem acesso contribuem à promoção das melhorias da qualidade de vida das famílias e ao desenvolvimento rural. Foi possível observar a sinergia entre a política de Governo (PRONAF) e a política dos agricultores familiares, como sociedade organizada, com vistas à promoção do desenvolvimento rural.

Assim, e nos limites deste artigo, pode-se compreender que a cooperação entre os agricultores familiares, concretizada no cooperativismo de crédito, e o acesso as diferentes linhas de crédito (custeio e investimentos), para os diferentes extratos de tomadores, como sendo dois determinantes socioeconômicos que, uma vez acessados, oportunizam aos agricultores familiares à construção de seus projetos de vida e de produção. São oportunidades (ainda que não suficientes) que contribuem para a expansão do desenvolvimento humano e, assim, para o desenvolvimento em geral.

Por fim, cabe destacar que o estudo possibilitou observar um fenômeno que pode ser tomado com um novo objeto de análise. Trata-se de compreender quais são os fatores que podem estar contribuindo para a queda do número de contratos e do volume de recursos da modalidade de crédito investimento observada no último ano do período estudado. Isso se justifica na medida em nos anos anteriores observa-se uma curva no sentido ascendente, com queda no último ano da análise. Ressalta-se que foi observada a queda no ano de 2010, necessitando confirma se nos anos seguintes (2011, 2012) esse fenômeno se mantém, tanto na Base Cataratas como também se o mesmo fenômeno se manifesta em todas as cooperativas associadas à Central Cresol Baser.

4 REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. O futuro das regiões rurais. Porto Alegre:

Editora da UFRGS, 2003.

ALBA, Rosalino Luiz. Crédito Rural para a Agricultura Familiar: O perfil dos associados/as da Cresol Francisco Beltrão. Monografia apresentada no curso de Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão do Cooperativismo Solidário da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão, 2009.

BASSO, Dirceu. **As cooperativas da agricultura familiar e economia solidária e o processo de inclusão social dos agricultores do Território da Cidadania Vale do Ribeira/PR.** Relatório do Convênio SISCLAF – MDA, Contrato nº 0244872-95/2007. SISCLAF - Francisco Beltrão, 2011.

BASSO, Dirceu. **Política de formação do quadro social das cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária: os agentes de desenvolvimento.** Relatório do Convênio Cáritas Brasileira e Ministério do Desenvolvimento Agrário nº 0222.862-11/2007. Cáritas - Brasília, 2009.

BITTENCOURTE, Gilson A. **Cooperativas de Crédito Solidário: Constituição e Funcionamento.** Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD). 2ª Edição, 2001.

BURIGO, Fábio Luiz. **Cooperativa de crédito rural: Agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Dissertação apresentada ao Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Agroecossistemas. Florianópolis: 1999.

GEHLEN, I. & RIELLA, A.. **Dinâmicas territoriais e desenvolvimento sustentável.** In: **Cadernos de Sociologias** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Sociologia. – ano 6, nº 11, jan/jun 2004.

GUANZIROLI, Carlos E. **PRONAF dez anos depois: resultados e perspectivas para o desenvolvimento rural.** In: RER, Rio de Janeiro, vol.45, nº 02, p.301-328, abr/jun 2007.

PRETTO, M. José. **Cooperativismo de Crédito e Microcrédito Rural.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

RECH, Daniel. **Os Desafios atuais para a construção de um novo modelo de desenvolvimento.** Brasília, p.02, outubro 2009.

SILVA, José Graziano. **A nova dinâmica da agricultura brasileira.** Campinas: Editora UNICAMP. 1996.

SCHNEIDER, S.. **Tendências e temas dos estudos sobre desenvolvimento rural no Brasil.** Artigo apresentado no XXII Congresso of the European Society for Rural Sociology (Wageningen, The Netherlands, 2007).

SEN, A. k. **Desenvolvimento como liberdade.** São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

UNIÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DA AGRICULTURA FAMILIAR E ECONOMIA SOLIDÁRIA. **Cooperativismo Solidário: promovendo inclusão e desenvolvimento.** Brasília, 2008. (Documento não publicado)

VEIGA, J. E. **O Brasil Rural precisa de uma Estratégia de Desenvolvimento.** Brasília – DF. Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural (NEAD). Texto para discussão n° 01, 2001

BNDES. Banco Nacional de Desenvolvimento Social, Disponível em:<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/Microcredito/historico.html>. Acesso em: 11 out. 2011.

IMPACTO DA CRESOL NA GERAÇÃO DE RENDA E EVOLUÇÃO DE PATRIMONIO DOS ASSOCIADOS DE MARMELEIRO-PR

Silvia Michelon⁶

Marcelo Lopes de Moraes⁷

1 INTRODUÇÃO

A existência do crédito rural farto e subsidiado, ocorrido nas décadas de 1960 e 1970, atingiu pequena parte de agricultores familiares. Nos anos 90, mesmo com a institucionalização de um instrumento de política que atende prioritariamente os produtores familiares, como é o caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, as dificuldades de acesso permanecem e poucos agricultores conseguem utilizar os recursos do crédito rural (BURIGO,1997).

Do ponto de vista operacional, segundo Mattei, (2005, p.13) o PRONAF concentra-se em quatro segmentos de atuação: “i) Financiamento da produção; ii) Financiamento de infraestrutura; iii) Serviços municipais; iv) Capacitação e profissionalização dos agricultores familiares, e financiamento da pesquisa e extensão rural, mecanismo fundamental que atendeu a uma classe nacional menos favorecida com incentivos aos sistemas de crédito agrícola.

Para Bruno e Dias (2004, p. 26) o PRONAF valorizou o conceito de agricultura familiar, “[...] que surgiu a partir das análises e dos conceitos de desenvolvimento rural e de às disputas teóricas que envolviam os conceitos de campesinato, agricultura campesina, agricultura tradicional, grupos familiares espalhados pelo país”. Prando (2011) afirma que o governo uniu todas essas categorias e

6 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão-PR.

7 Professor Orientador. Mestre em Economia, Professor Colaborador, Assistente do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

colocou num termo só, a chamada agricultura familiar.

Apesar de todas as limitações impostas pela Política Econômica do Governo Federal, a Central Cresol Baser tem se mostrado com ótimas alternativas para facilitar o acesso ao crédito rural por parte dos agricultores familiares, principalmente para um grande grupo que estava excluído do sistema bancário (MICHELON, 1999).

A Central Cresol Baser disponibiliza crédito com recursos oficiais, como o PRONAF, e recursos próprios, financiando capital de giro, investimentos nas estruturas produtivas, oportunidades de negócios e investimentos em habitação.

A Central Cresol Baser possui 78 cooperativas singulares distribuídas nos estados do Paraná e Santa Catarina, 164 unidades de atendimento, atendendo um quadro social de 90.936 agricultores e agricultoras, nos 372 municípios de sua abrangência. No município de Marmeleiro, a CRESOL conta com 1.517 Associados, destes 529 acessam recursos do PRONAF.

O objetivo do presente estudo é justamente avaliar a evolução da renda e do patrimônio do agricultor familiar, cooperado da CRESOL de Marmeleiro-PR, que tiveram entre os anos de 2003 a 2010, empréstimos oriundos do PRONAF Custeio de lavoura e PRONAF Investimento.

Para a realização do levantamento de dados, foram utilizadas duas formas de pesquisa. A primeira forma foi à aplicação de um questionário para 50 cooperados da CRESOL de Marmeleiro-PR. A segunda forma de pesquisa foi levantamento de fontes secundárias utilizados a partir de livros, dissertações, artigos e dados eletrônicos relacionados ao tema. A consulta de dados realizou-se em órgãos governamentais, base Central da CRESOL e CRESOL local. A relação dessas duas formas é que a primeira é referente à pesquisa em si, e a segunda é para referenciar os temas abordados.

O artigo foi desenvolvido a partir de quatro subtópicos: na segunda parte fundamenta-se o artigo, com os temas: Agricultura

Familiar, Cooperativas de Crédito, Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – PRONAF, e principais caracterizações da CRESOL de Marmeleiro, Patrimônio e Renda. Na terceira parte descrevem-se os Procedimentos Metodológicos, mostrando como foi realizada a pesquisa. Na quarta parte, ocorrem as Discussões e Resultados, seguidas das considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Agricultura Familiar

Para Buainain (2006), a agricultura familiar brasileira é extremamente diversificada. Inclui tanto famílias que vivem exploram minifúndios em condições de extrema pobreza como produtores inseridos no moderno agronegócio que logram gerar renda superior, várias vezes, a que define a linha da pobreza.

Ainda segundo Buainain (2006), a diferenciação dos agricultores familiares está associada à própria formação dos grupos ao longo da história, às heranças culturais variadas, à experiência profissional e de vida particulares, ao acesso e à disponibilidade diferenciada de um conjunto de fatores, entre os quais os recursos naturais, o capital humano, o capital social e assim por diante.

A diferenciação também está associada à inserção dos grupos em paisagens agrárias muito diferentes uma das outras, ao acesso diferenciado aos mercados e à inserção socioeconômica dos produtores, que resultam tanto das condições particulares dos vários grupos como de oportunidades criadas pelo movimento da economia como um todo, pelas políticas públicas etc. As diferenças são tantas que talvez seja um equívoco conceitual seguir tratando grupos com características e inserção socioeconômicas tão distintas sob o mesmo *label* — agricultores familiares — apenas porque têm um traço comum: utilizar majoritariamente mão de obra familiar (BUAINAIN, 2006).

Gasson e Errington (1993 apud RIVA, 2009) destacam seis

características básicas que definem a agricultura familiar: i) A gestão é feita pelos proprietários; ii) Os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco; iii) O trabalho é fundamentalmente familiar; iv) O capital pertence à família; v) O patrimônio e os ativos são objeto de transferência intergeracional no interior da família e vi) Os membros da família vivem na unidade produtiva.

A agricultura familiar passa por um processo de descapitalização e endividamento. Essa crise é fruto do modelo de desenvolvimento que nos últimos anos, vem transferindo para o setor industrial a riqueza gerada na agricultura (BURIGO, 1997).

A agricultura familiar sem crédito plantava para sua subsistência e a sobra era comercializada. O sistema de produção caracterizava-se pelo uso da fertilidade natural das terras, com uso da força do trabalho manual e pela tração animal. Essa produção garantia uma produção sem custos imediatos, com autonomia, com pouco risco. Os agricultores disponibilizavam na propriedade uma grande diversidade de sementes para a produção de subsistência (BITTENCOURT, 2001).

Até 1993 não existiam recursos para o financiamento da Agricultura Familiar. O agricultor familiar era considerado mini produtor para o efeito de enquadramento do Manual de Crédito Rural, e estes mini produtores disputavam os recursos cada vez menores com os grandes produtores, e nas mesmas condições de taxas de juros e exigências de hipoteca (BELIK, 2012).

A partir de 1993 nota-se uma grande inclusão dos interesses da agricultura familiar nas políticas públicas do governo Federal através do PRONAF, o qual tem disponibilizado recursos financeiros às atividades agrícolas de custeio, investimento e comercialização. Esse incentivo financeiro tem auxiliado no processo de modernização da base tecnológica da agricultura familiar que conseqüentemente traz para a agricultura familiar à diversificação de atividades e fontes de rendas de produção. Neste contexto pode-se afirmar que a

agricultura familiar atual tem forte influência na economia brasileira.

A caracterização da Agricultura Familiar do município de Marmeireiro está demonstradas nas tabelas a seguir. A Tabela 1 e 2 apresenta-se algumas características econômicas e condições do produtor Rural – referente ao ano de 2006 no município de Marmeireiro – Paraná.

TABELA 1 - ESTABELECIMENTOS AGROPECUÁRIOS E ÁREA SEGUNDO AS ATIVIDADES ECONÔMICAS - 2006

Atividades Econômicas	Estabelecimentos	Área (ha) (1)
<i>Horticultura e floricultura</i>	23	449
<i>Lavoura permanente</i>	4	37
<i>Lavoura temporária</i>	754	21.451
<i>Pecuária e criação de outros animais</i>	579	12.338
<i>Produção florestal de florestas nativas</i>	13	848
<i>Produção florestal de florestas plantadas</i>	31	423
TOTAL	1.404	35.546

FONTE: IBGE - Censo Agropecuário (2006)

A Tabela 1 demonstra que a principal atividade Econômica do município é a lavoura temporária seguido da pecuária.

TABELA 2 - ESTABELECIMENTOS AGROPECUÁRIOS E ÁREA SEGUNDO A CONDIÇÃO DO PRODUTOR - 2006

Condição do Produtor	Estabelecimentos	Área (Ha) (1)
<i>Arrendatário</i>	29	460
<i>Assentado sem titulação definitiva</i>	40	485
<i>Ocupante</i>	18	279
<i>Parceiro</i>	1.301	33.938
<i>Proprietário</i>	4	-
<i>Produtor sem área</i>	1.404	35.546
TOTAL		

FONTE: IBGE - Censo Agropecuário (2006)

Segundo dados do IBGE (2006), a Tabela 2 demonstra que

92,7% dos agricultores de Marmeleiro em sua maioria são proprietários (1301).

2.2 Cooperativas de Crédito

As primeiras cooperativas de crédito foram organizadas na Europa a partir da segunda metade do século XIX, principalmente na Alemanha e na Itália. A ideia originou-se com juiz de uma pequena cidade na Baviera, Alemanha, chamado Friedrich Raiffeisen. Ele organizou uma cooperativa de poupança para permitir que as pessoas juntassem dinheiro e pudessem tomar empréstimos mutuamente. A ideia era de que a população mais pobre do campo pudesse ter alternativas para sair da miséria e melhorar de vida. Através desta experiência, o cooperativismo de crédito expandiu-se por quase todo o mundo (SCHRÖDER, 1998).

No Brasil, o cooperativismo de crédito surgiu no início do século XX, trazido por imigrantes alemães e italianos. Eles implantaram um sistema de crédito cooperativo nos moldes daquelas organizações comunitárias que existiam em suas cidades e vilas de origem, na tentativa de resolver seus problemas de crédito, produção e consumo. A primeira cooperativa brasileira foi fundada na serra gaúcha em 1902, mas especificamente na cidade de Nova Petrópolis, a qual estando em funcionamento até hoje. A partir desta iniciativa, outras organizações de crédito foram sendo criadas no Rio Grande do Sul, e que posteriormente, foram sendo difundidas para os demais estados brasileiros, principalmente da região Sul e Sudeste (SCHRÖDER, 1998).

As cooperativas de crédito tiveram, desde a sua origem até os anos sessenta, um grande desenvolvimento, tornando-se a principal sustentação financeira em muitos municípios onde esse tipo de cooperativismo esteve mais fortalecido. Contudo, os problemas administrativos enfrentados por diversas destas cooperativas, muitos ocasionados pela falta de fiscalização combinada com a boa fé

dos associados, contribuíram para criar, a partir dos anos cinquenta, uma situação de desconfiança para o cooperativismo de crédito no Brasil e de desvirtuamento dos seus propósitos iniciais (SCHRÖDER, 1999).

As cooperativas de crédito rural são regulamentadas por dois conjuntos de leis. Enquanto Cooperativa, ela é uma sociedade de pessoas normatizada pela Lei Cooperativista de 1971 e pelo seu estatuto social. Nesse aspecto, ela é uma cooperativa como as demais. Além disso, as credis (cooperativa de crédito de interesse social) são também instituições ou empresas financeiras, regulamentadas pelo Banco Central, com respaldo legal para efetuar operações ativas e passivas com seus associados, tendo a sua contabilidade e os seus balanços controlados pelo Sistema Financeiro Nacional (BURIGO, 1997).

O funcionamento de cooperativas de crédito depende de prévia autorização do Banco Central do Brasil, concedida sem ônus e por prazo indeterminado. O Banco Central do Brasil através da resolução número 2.771 aprovou o regulamento que disciplina a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito.

2.2.1 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF

O PRONAF foi criado por meio do Decreto Presidencial 1.946, de 28 de junho de 1996, tendo por finalidade atender crédito custeio e investimentos destinados aos agricultores familiares,

[...] PRONAF tem a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria de renda (ART. 1º DO DECRETO 1.946 de 28.06.1996).

De acordo com Mattei, (2005, p.13) o PRONAF concentra-se em quatro grandes linhas de atuação: “financiamento da produção; financiamento de infraestrutura e serviços municipais; capacita-

ção e profissionalização dos agricultores familiares, e financiamento da pesquisa e extensão rural”, importantes mecanismos que atenderam a uma classe nacional desfavorecida com incentivos aos sistemas de crédito agrícola.

A intenção do governo na criação do PRONAF foi redefinir o papel da agricultura familiar integrando a mesma aos mercados e a desenvolvimento econômico. “Nessa linha de pensamento o governo dava grande ênfase aos agricultores familiares e esquecia um pouco da questão agrária” (PRANDO, 2011, p. 98).

O PRONAF vem gradativamente melhorado nos últimos anos para atender diferentes meios produtivos no campo. Dessa forma, o PRONAF transformou-se em alternativa concreta para diversos segmentos da agricultura brasileira. A evolução do programa nas últimas safras agrícolas esteve fortemente atrelada à disponibilidade de crédito em suas diferentes modalidades (PRONAF, 2012).

As unidades credenciadas de atendimento aos agricultores familiares, como o sistema CRESOL e empresas privadas estão mais próximas aos pequenos agricultores, contribuindo assim diretamente para que os financiamentos via PRONAF sejam realizados, facilitando o processo de atendimento e das negociações de crédito (PRANDO, 2012).

2.3 Patrimônio e renda

Segundo Malthus (1996) a renda da terra vem do excedente do preço dos produtos agrícolas sobre os custos de produção, de acordo com o autor isso ocorre devido a três fatores importantes: A capacidade de a terra produzir bens necessários em uma quantidade maior que a necessidade dos que nela trabalham; Os bens produzidos tem que criar sua própria demanda; e a escassez de terras férteis.

(...) a fertilidade da terra resulta na capacidade de produzir renda, ao produzir uma quantidade dos bens indispensáveis que excede as necessidades de

subsistência dos próprios agricultores. A característica específica dos bens de primeira necessidade, quando distribuídos de maneira adequada, tende nítida e constantemente a valorizar esse excedente fazendo surgir uma população que o consuma (MALTHUS, 1996, p.86).

A agricultura familiar deve ser entendida como unidades produtivas com capacidade para gerar renda, para que possa participar do processo de integração dos agricultores ao mercado competitivo, podendo ter influência econômica no mesmo.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo foi classificado como do tipo exploratória de caso com abordagem quantitativa. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto que apresente pouco conhecimento (GIL, 2008). Ainda fundamentando-se neste autor, por ser um tipo de pesquisa específica, habitualmente assume a forma de um estudo de caso. O estudo de caso para Yin (2001) se qualifica como o modo de pesquisa que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e também quando o objeto de estudo envolve poucos elementos.

Considera-se estudo exploratório de caso porque a pesquisa de campo foi realizada apenas com os associados da CRESOL, localizada em Marmeleiro. Foram usados como critérios de seleção: o tempo de sócio na cresol deveria ser acima de 9 anos e os que tiveram como empréstimos as duas modalidades de PRONAF, PRONAF Custeio de lavoura e PRONAF Investimento, pois com esse público se pode medir os dados precisos da verdadeira atuação do crédito na propriedade do Associado.

Embora a CRESOL atualmente possua 1.517 sócios, desses 529 se enquadram no critério acima citado, foi escolhido uma amostra de 50 cooperados do público alvo da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2001, p. 108), o universo da população “é o conjunto de

seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Seguindo, ainda afirmam que “a delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos, etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, por exemplo, sexo, faixa etária...”.

Para tanto, o instrumento de coleta de dados deu-se através de questionário fechado contendo oito questões, sendo elas:

- *Qual é a área em (hectares) explorada de sua propriedade?*
- *Quais são as principais atividades agrícolas exploradas?*
- *Houve aumento na renda?*
- *Existe endividamento da propriedade?*
- *Houve evolução no Patrimônio?*
- *Quanto da renda atual é investido na propriedade?*
- *O que melhorou na propriedade após ter obtido os recursos de PRONAF repassados pela CRESOL?*
- *Houve aumento de produtividade?*

Estas perguntas foram realizadas pela pesquisadora pessoalmente na própria agência nos meses de março e abril de 2012. Por estar no cronograma do desenvolvimento da pesquisa

Como fontes secundárias foram utilizados livros, revistas, dados eletrônicos relacionados ao tema, a consulta de dados realizou-se em órgãos governamentais, base Central da CRESOL e CRESOL local.

A pesquisa quantitativa segundo Malhotra (2001, p. 155) “procura quantificar os dados e aplicar alguma forma de análise estatística”. Para Ponte; Oliveira e Moura (2012, p. 7) a abordagem qualitativa compreende um estudo que “[...] se desenvolve numa situação natural, é rico em dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, se preocupa em

retratar a realidade de forma complexa e contextualizada”.

4 RESULTADO E DISCUSSÕES

4.1 Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL)

O Sistema Cresol, criado a partir de uma rica experiência de mais de sete anos de Fundos de Crédito Rotativos, associado a um grande número de agricultores familiares organizados em grupos e associações, mas que estavam excluídos do crédito rural pelo sistema bancário, surgiu para tentar superar estes limites. O Sistema Cresol iniciou suas atividades em 1995, com apenas 5 cooperativas constituídas, e que entraram em funcionamento a partir de 1996, articuladas em forma de rede através de uma Cooperativa Central de Serviços, a Cresol-Baser, a qual fornece serviços nas áreas de formação, contabilidade, acompanhamento das normas do crédito rural, análise dos projetos de investimentos, negociação de projetos, informática, comunicação, normativos operacionais, auditorias e de representação política. O Sistema Cresol fechou o ano de 2011 com 90.936 cooperados, distribuídos em 78 cooperativas e 164 unidades de atendimento. No ano de 2011, fechou com uma carteira total de empréstimos no valor de R\$ 826,72 milhões (CRESOL, 2012).

A CRESOL é uma cooperativa de Crédito Rural criada, dirigida e destinada aos agricultores familiares. É uma instituição financeira regulamentada pela legislação em vigor e que presta serviços aos agricultores familiares facilitando o acesso ao crédito e aos demais serviços bancários. Estas cooperativas têm um público definido (agricultores familiares) e o compromisso com o desenvolvimento local sustentável. A CRESOL se diferencia das demais instituições financeiras por ter um público definido (formado por agricultores familiares) e a forma como aplica os recursos, pois fornece um atendimento igual para todos os associados, é menos burocrática na operacionalização dos créditos e é desvinculada das cooperativas de

produção. Além disto, diferencia-se pelo seu objetivo maior - o desenvolvimento da agricultura familiar (CRESOL, 2012).

A CRESOL de Marmeleiro foi fundada na data de 09 de agosto de 1995, tendo no final do ano de 1996 seu quadro social com 188 sócios. Fechou o ano de 2011 com 1.517 cooperados.

Esta cooperativa oferece produtos e serviços aos cooperados, como: conta corrente, talão de cheques, depósitos, seguros, cartão de crédito e pagamentos de títulos. Oferece também, crédito com recursos oficiais, como o PRONAF, e recursos próprios, financiando capital de giro, investimentos nas estruturas produtivas, oportunidades de negócios e investimentos em habitação.

A Tabela 1 demonstra a evolução da CRESOL localizada no município de Marmeleiro – PR entre o período de 1998 a 2011 em termos de associados, depósitos, patrimônio e empréstimos:

TABELA 3 - DADOS DA EVOLUÇÃO DA COOPERATIVA CRESOL DE MARMELEIRO - PR

Descrição	1998	2001	2004	2007	2010	2011
<i>Associados</i>	514	453	777	1157	1505	1517
<i>Depósitos</i>	503.325	397.763	845.049	1.924,890	4.033,348	4.220,890
<i>Patrimônio</i>	106.920	155.355	564.197	2.176,392	3.100,302	3.421,898
<i>Empréstimos</i>	976.090	160.286	4.643.863	10.636.738	14.599,935	14.870,043

FONTE: Matriz de Gestão (2011)

Verifica-se (Tabela 3) que neste período avaliado o número de associados praticamente triplicou, com aumento expressivo da demanda por empréstimos. Nota-se que houve pouca evolução entre os anos de 2010 e 2011, isso se deu pelo fato de que a CRESOL Marmeleiro já estar inserida na maioria das propriedades. Neste período houve desligamento de alguns cooperados, por motivo de mudança, aposentadoria e outros.

4.2 Resultado e Análise do Questionário

O questionário proposto visa avaliar se houve evolução da

renda e do patrimônio dos associados que aplicaram recursos financeiros de repasse através Cresol de Marmeleiro. O resultado aplicado junto a 50 cooperados está ilustrado nas Tabelas a seguir:

TABELA 04 – A ÁREA EM HECTARES EXPLORADA NA PROPRIEDADE.

Qual é a área em (hectares) explorada de sua propriedade?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>De 00,00 ha a 10,0 há</i>	15	30
<i>De 10,01 ha a 20,0 há</i>	23	46
<i>De 20,01 ha a 30,0 há</i>	10	20
<i>Mais de 30,1 há</i>	02	04
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

A área explorada demonstra realmente qual é a área utilizada pelos agricultores. A maior parte dos agricultores 46% exploram até 20 hectares, sendo que os que exploram menos de 10 hectares representam 30% dos associados, somente 4% dos agricultores exploram mais de 30,1 hectares.

Esses dados caracterizam que o sistema CRESOL de cooperativa, trabalha com pequenos produtores rurais, os quais são chamados de agricultores familiares, e que possuem uma forma de organização da produção na qual os critérios utilizados para orientar as decisões relativas à exploração não são vistos unicamente pelo ângulo da produção ou rentabilidade econômica, mas abrangem também as necessidades e objetivos da família.

TABELA 05 – PRINCIPAL ATIVIDADE AGRÍCOLA EXPLORADA NA PROPRIEDADE.

Quais são as principais atividades agrícolas ou pecuária exploradas?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Leite (única atividade)</i>	12	24
<i>Grãos (única atividade)</i>	07	14
<i>Avícola</i>	02	04
<i>Leite e Grãos</i>	29	58
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

O PRONAF tem proporcionado ao cooperado condições financeiras para explorar várias atividades, com diversas linhas de crédito. A atividade agrícola mais explorada é atividade leiteira com 82% das propriedades. A produção de leite aparece como única atividade em 24% das propriedades e em 58% das propriedades que produzem grãos. Como a característica da Agricultura familiar é de pequenas propriedades, essa atividade passa de cultura de subsistência para uma atividade comercial, gerando renda mensal na propriedade.

TABELA 06 – DEMONSTRA SE HOUVE AUMENTO DA RENDA NA PROPRIEDADE

Houve aumento na renda?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Pouco</i>	3	6
<i>Razoável</i>	9	18
<i>Muito</i>	38	76
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se que houve aumento na renda dos agricultores para grande parte (76%) dos entrevistados. Segundo Bittencourt e Abramovay (2003), o Sistema CRESOL espera ser muito mais do que simplesmente um instrumento para facilitar o repasse de empréstimos a agricultores excluídos do sistema bancário. Este sistema se liga

a um conjunto de outras organizações voltadas à promoção de uma agricultura respeitosa, capaz de gerar renda com base em produtos diferenciados e de contribuir para o fortalecimento das unidades familiares de produção.

TABELA 07 – DEMONSTRA SE EXISTE ENDIVIDAMENTO DA PROPRIEDADE

Existe endividamento da propriedade?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Pouco</i>	11	22
<i>Razoável</i>	28	56
<i>Muito</i>	11	22
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se que ainda existe endividamento dos agricultores, mesmo que considerado pouco para (22%) deles. Mas, (78%) de certa forma estão envolvidos com dívidas. Ao adquirir o crédito para a propriedade, o agricultor corre o risco de uma frustração de colheita ou produtividade provocada por excesso de chuvas, tempestades ou secas, com a possibilidade de ficar sem capital de giro. Mesmo assim, existem formas de renegociação das dívidas o que facilita a continuidade de acesso ao programa.

Essa realidade é constatada por Bruno e Dias (2004) que relatam a importância do papel de informar aos agricultores sobre o acesso as formas e usos corretos das linhas de crédito, porque as regras, normas, condições de enquadramento, limites de crédito, taxas de juros, entre outros, são parâmetros distantes da realidade de agricultores que raramente têm algum mecanismo contábil para conduzir sua produção. “A falta de apoio para compreendê-las, ou os afasta de imediato da possibilidade de contratação do crédito, fazendo-os desistir ante a enorme demanda burocrática, ou é por eles desconsiderada. Só depois, em alguns casos, este desconhecimento é percebido como uma das razões para a falta de capacidade de pagamento que passam a enfrentar” (BRUNO; DIAS, 2004, p. 54).

TABELA 08 – DEMONSTRA SE HOUE A EVOLUÇÃO NO PATRIMÔNIO.

Houve evolução no Patrimônio?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Pouco</i>	3	6
<i>Razoável</i>	39	78
<i>Muito</i>	8	16
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se que em termos de evolução de patrimônio esses agricultores de certa forma obtiveram avanço, mesmo que considerado razoável para a maioria deles (78%), ou seja, para 16% deles houve um considerável acrescentamento.

Para Prando (2011, p. 103) o empréstimo passa a ser para o agricultor familiar “a possibilidade de crescimento da renda familiar, isto porque, o investimento realizado é sobre uma base de produção já existente o que equivale a investir no que se tem uma garantia de produção, desta forma com possibilidades de avançar no aumento do patrimônio”.

TABELA 09 – DEMONSTRA QUANTO DA RENDA ATUAL É INVESTIDA NA PROPRIEDADE

Quanto da Renda atual é investida na propriedade?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Nenhuma</i>	0	0
<i>Até 10% da renda</i>	15	30
<i>De 11 a 20% da renda</i>	9	18
<i>De 21 a 30% da renda</i>	3	6
<i>Acima de 30% da renda</i>	23	46
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se através desta tabela um fator que precisou ser melhor analisado, devido às respostas da maioria dos entrevistados ficaram com (30%) nos que aplicam até (10%) da renda na proprieda-

de que seria o menor índice, e (46%) nos que aplicam acima de (30%) da renda que é o maior índice. Esse resultado ficou nos extremos da tabela pelo fato de que os agricultores que possivelmente tem como principal atividade explorada a produção de leite, aplicam mais porcentagem da renda na propriedade, pelo fato da atividade exigir melhorias em tecnologias, alimentação e medicamentos para as matrizes leiteiras.

TABELA 10 - DEMONSTRA O QUE MELHOROU NA PROPRIEDADE APÓS TER OBTIDO OS RECURSOS FINANCIADOS PELA CRESOL

O que melhorou na propriedade após ter obtido os recursos financiados pela Cresol		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Melhoria de infraestrutura</i>	22	44
<i>Melhoria de equipamentos</i>	38	76
<i>Aumento da área explorada de grãos</i>	21	42
<i>Aumento da produtividade na mesma área</i>	26	52
<i>Aumento de matrizes leiteiras</i>	34	68

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se que o número de respostas ultrapassou a 50, devido aos cooperados terem apontado mais que uma melhoria na propriedade após terem obtido recursos repassados pela CRESOL. Os dados demonstram a eficácia do Crédito na propriedade. A atividade que avançou com índice alto de melhoria foi à atividade de produção de leite. O aumento de matrizes leiteiras foi de (68%) e equipamento para exploração desta atividade está fazendo parte dos (76%) que apontaram melhoria em equipamentos. Pode-se concluir que o aumento se deu devido à estabilidade o preço de mercado do produto leite e também por esta atividade proporcionar uma renda mensal na propriedade. Deve-se apontar como ponto relevante o aumento da produtividade na mesma área, isso significa que o agricultor com o crédito que acessou pode melhorar as tecnologias de produção.

TABELA 11 - DEMONSTRA SE HOUE AUMENTO DE PRODUTIVIDADE

Houve aumento de produtividade?		
Respostas	Nº absoluto	%
<i>Pouco</i>	2	4
<i>Mais ou menos</i>	6	12
<i>Muito</i>	42	84
Total	50	100

FONTE: Dados da pesquisa (2012)

Verifica-se que a maioria (84%) considera que houve aumento considerável de produtividade em suas terras, para a minoria (4%) praticamente não houve. Significa que esses agricultores investiram em tecnologia, tais, como; maquinários; sementes; insumos e até mesmo qualificação da mão de obra.

Os técnicos da CRESOL, Unidade de Marmeleiro (2010), consideram o PRONAF como uma das políticas públicas de maior importância para agricultura brasileira. Porquanto além do aumento significativo de recursos financeiros da união destinados para financiamentos agrícolas, às facilidades ao acesso as linhas de financiamento, promoveram em geral o favorecimento para o aumento da produtividade (PRANDO, 2011).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a realização da pesquisa pode-se levar em conta que foram alcançados os objetivos propostos, porquanto foi possível avaliar a evolução da renda e do patrimônio do agricultor familiar, associado da CRESOL de Marmeleiro-PR, ocasionados pelos investimentos feitos através de recursos financeiros e técnicos dessa cooperativa.

Para a grande maioria dos cooperados, os recursos do PRONAF incentiva à diversificação de produção das unidades familiares, a exploração de várias atividades proporciona ao agricultor o aumento da renda da propriedade.

O crescimento do patrimônio foi razoável na maioria das

propriedades, pode-se afirmar que o que houve neste período foi à valorização financeira deste patrimônio, eles receberam melhorias através de investimentos, mas a evolução do patrimônio não se deu de forma tão expressiva quanto ao aumento da renda.

Um fator importante a ser considerado é a desproporcionalidade do crescimento da renda em relação ao crescimento do patrimônio, isso pode ter ocorrido pelo fato de que o agricultor tem acesso a bens de consumo em função da evolução da renda, e na busca de melhoria de qualidade de vida ele passa a consumir mais.

De modo geral, o PRONAF tem contribuído diretamente para o desenvolvimento da agricultura familiar no Município de Marmeleiro. Todavia, a pesquisa revelou que ainda existem algumas propriedades, que contraíram empréstimos, mas não avançou em termos econômicos, talvez isso se deva a falta de instrução em como administrar o financiamento na propriedade.

O trabalho desenvolvido é de fundamental importância para os agentes governamentais já que proporciona capacidade de avaliar as necessidades de melhoria na modalidade de investimentos para a agricultura familiar.

Tendo em vista a intensidade do tema estudado, entende-se que este trabalho não tem fator conclusivo, sugere-se neste sentido, que haja continuidade do tema em trabalhos futuros, com objetivo de avaliar se a Cresol tem atendido sua finalidade na organização de crédito como um instrumento para alavancar processos de desenvolvimento local e sustentável, a partir da agricultura familiar.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R.; PIKETTY, M.G. **Política de Crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF): Resultados e Limites da Experiência Brasileira nos anos 90**. Cadernos de Ciência & Tecnologia, Brasília, v. 22, n. 1, p. 53-66, jan./abr. 2005. Disponível em: www.ser.sct.embrapa.br. Acesso em: 07/05/2012.

BELIK, W. **Avaliação da Operacionalização do Programa PRONAF.** Disponível em: www.eco.unicamp.br. Acesso em: 07/05/2012.

BITTENCOURT, G.; ABRAMOVAY, R.. **Inovações institucionais no financiamento à agricultura familiar: o Sistema Cresol.** Revista Economia Ensaios, Uberlândia, v.16, n.1: no prelo, 2003.

BÚRIGO, F. L. **Cooperativas de Crédito Rural - Uma opção para democratizar o Financiamento Rural.** Brasília: 1997.

BRUNO, R. A. L.; DIAS, M. M. **As políticas públicas de crédito para os assentamentos rurais no Brasil.** NEAD. Relatório de consultoria. Rio de Janeiro. 2004. Disponível em: www.nead.org.br. Acesso em: 07/05/2012.

COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA - CRESOL. Disponível em: www.cresol.com.br. Acesso em: 07/05/2012.

FRANCIS, P. C. **O Programa nacional de fortalecimento da agricultura familiar (PRONAF): o estudo de caso do assentamento rural Dorcelina Folador (Arapongas - PR).** Monografia (Graduação em Geografia) - Universidade Estadual de Londrina, 2005. 148 f. **Revista Geografar**, Curitiba, v.4, n.1, p.78-97, jan./jun. 2009, disponível em: www.ser.ufpr.br. Acesso em: 03/05/2012.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALTHUS, Thomas Robert. **Princípios de Economia Política e Considerações Sobre sua Aplicação Prática.** São Paulo: Nova Cultural, 1996.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MATTEI, L. **Impactos do PRONAF: análise de indicadores.**

Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural, 2005. Disponível em: www.nead.org.br. Acesso em: 08/05/2012.

MICHELON, A. **Informativo: Cresol o crédito da agricultura familiar**. Francisco Beltrão, 1999.

PÉRSICO, J. A. coordenador. **Cartilha de acesso ao PRONAF: saiba como obter crédito para a agricultura familiar**. Brasília: 2011.

PONTE, V. M. R. et al. **Análise das metodologias e técnicas de pesquisas adotadas nos estudos brasileiros sobre *balanced scorecard*: um estudo dos artigos publicados no período de 1999 a 2006**. Disponível em: www.anpcont.com.br. Acesso em: 18/05/2012.

PRANDO, A. **Políticas públicas para assentamentos de sem-terra: o caso do assentamento perseverança em Marmeleiro – PR. fl. 187. Dissertação (Mestrado)** - Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Francisco Beltrão. Francisco Beltrão, 2011.

PROGRAMA NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR (PRONAF). Disponível em: www.mda.gov.br. Acesso em: 05/05/2012.

RIVA, Paula. **Agroindustrialização familiar: uma abordagem sobre o desenvolvimento dos produtores familiares rurais. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) – Universidade do Rio Grande do sul. Porto Alegre, 2009.**

SCHRÖDER, M. **O Cooperativismo de Crédito Rural em Santa Catarina: Possibilidades e limites de uma alternativa para a agricultura Familiar**. Dissertação de Mestrado. Unicamp. São Paulo, 1998.

SCHRÖDER, M. **Instrumentos não Convencionais de crédito Rural**. Campinas: 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SISTEMA CRESOL COMO ALTERNATIVA DE INCLUSÃO FINANCEIRA DOS AGRICULTORES FAMILIARES E O DESENVOLVIMENTO RURAL.

Eliziane Marchesi Locks⁸

José Maria Ramos⁹

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual apresenta um conflito quanto ao modelo de desenvolvimento baseado no capitalismo exclusivo do poder e o padrão de desenvolvimento solidário sustentável o qual entende a inclusão social e financeira como meio para se alcançar o desenvolvimento, a partir da transformação social e econômica.

Os excluídos do sistema social e financeiro, motivados por seus interesses de inclusão, através de lutas, conquistaram acesso ao crédito através da constituição de cooperativas de crédito com economia solidária tornando-se “a base organizativa de uma caminhada em busca da sociedade mais justa, mais igualitária” (RECH, 2000, p.08).

As cooperativas de crédito solidárias, ligadas à agricultura familiar, buscam a expansão e a integração máxima, a fim de viabilizar serviços financeiros com baixos custos e fortalecer também outras dimensões sociais, buscando assim um equilíbrio. Neste sentido, a habilidade da atuação das cooperativas de crédito está ligada a capacidade que as mesmas possuem em se relacionar com seus associados.

As cooperativas nascem como uma alternativa de inclusão e como instrumento de desenvolvimento local, motivando os

8 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

9 Professor Orientador. Mestre em Desenvolvimento Regional, Professor Assistente do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

agricultores familiares¹⁰ a continuarem em suas atividades rurais. Grande parte dos excluídos do sistema financeiro eram os agricultores familiares, os quais por serem desprovidos de capital seguiam a margem do sistema financeiro, muitos deixavam o campo em busca de novas oportunidades nas cidades. No intuito de sanar estes problemas, surge o Sistema Cresol¹¹ com a missão de promover a inclusão social e financeira da agricultura familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional.

Este artigo tem por objetivo geral fazer uma análise do processo de inclusão financeira dos agricultores familiares, a partir das ações do Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol -, em especial da Cresol Central Baser.

A cooperativa Cresol Central Baser é uma organização de crédito, de representação política e de serviços. Esta foi criada no ano 2000, por orientação do Banco Central do Brasil, em Cooperativa Central, sediada em Francisco Beltrão/PR. Em 2004 a segunda Central foi criada em Chapecó/SC, tendo como filiadas as cooperativas do Rio Grande do Sul e parte das de Santa Catarina. A Central Baser ficou com o restante das filiadas de Santa Catarina e as do estado do Paraná. Através desta normatização, a Central passou a orientar os sistemas cooperativos a se organizarem através de centrais de crédito, delegando a elas parte das responsabilidades de controle e fiscalização. A Central Baser está organizada em Central Cresol Baser, Bases Regionais de Serviços e Cooperativas.

As Bases Regionais são cooperativas de serviço, de caráter operacional, agregam cooperativas singulares por proximidade. As mesmas têm a responsabilidade de organizar e oferecer serviços de

10 Pela lei brasileira (11.321/2006) que trata da agricultura familiar, o agricultor familiar está definido como aquele que pratica atividades ou empreendimentos no meio rural, em área de até quatro módulos fiscais, utilizando predominantemente mão de obra da própria família em suas atividades econômicas. A lei abrange também silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores.

11 São Cooperativas de Crédito com Interação Solidária e integra a Ancosol, que atua como entidade nacional de representação política do cooperativismo de crédito solidário.

formação, informática e demais atividades ligadas ao cooperativismo de crédito.

As cooperativas singulares são cooperativas de primeiro grau que atuam com o público alvo do Sistema Cresol, os agricultores familiares. Tendo por objetivo facilitar o acesso ao crédito rural e a serviços financeiros. As mesmas estimulam a formação, capacitação e organização de seus cooperados, a fim de ampliar seu controle social, orientando parcerias locais. Ela também desenvolve atividades de formação em parceria com a Base de Serviços e a Central, como é o caso dos programas de Agentes de Desenvolvimento, Gênero e Geração, Assistência Técnica e Extensão Rural - ATER, cursos de formação através do Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário - INFOCOS, dentre outras parcerias locais, buscando levar a informação a todos seus cooperados.

Atualmente, as cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária do Sistema Cresol filiadas a Central Baser, atuam nos estados de Paraná e Santa Catarina, abrangendo 375 municípios no Paraná, Santa Catarina, tendo mais de 90 mil famílias atendidas, segundo o Relatório de Atividades e Balanço Social de 2011. Entretanto, as experiências de cooperativismo de crédito solidário já estão se difundindo por várias regiões do Brasil, com intuito de difundir e integrar agricultores familiares ao crédito possibilitando o fortalecimento e a inclusão financeira dos mesmos.

Este artigo esta estruturado em cinco partes além desta conclusão, traz-se inicialmente o conceito de Desenvolvimento Local, na sequência apresenta brevemente o Sistema Cresol, para então analisar a inclusão financeira do agricultor familiar por meio do microcrédito e ainda as atividades de trabalho social da cooperativa e, por fim, as considerações finais.

2 DESENVOLVIMENTO LOCAL

O desenvolvimento local deve ser entendido como um conjunto de aspectos de um determinado território, sendo que o

mesmo está influenciando e sendo influenciado por aspectos mais globais.

Para Tenório (2007), o desenvolvimento local passa a ser percebido além da mensuração econômica, e considera os recursos naturais, as vocações produtivas, o crédito como forma de viabilizar a ocupação e geração de renda para pequenos agricultores. Hoje é comum entender que o desenvolvimento local não está unicamente ligado ao crescimento econômico, mas diretamente ligado à qualidade de vida e a relação com o meio ambiente. Um aspecto que deve ser levado em consideração quando se fala de desenvolvimento local é quanto à existência de fontes de rendas as quais são responsáveis pela concretização do desenvolvimento local, de uma identidade, de uma dinâmica própria de suas relações. Milani (2005) ensina que o desenvolvimento local implica em uma transformação da realidade local. Pois a questão econômica provoca melhores condições de moradia, qualidade de vida, trabalho, aumento de renda e consequentemente da vida em sociedade transformando o cidadão em um ser mais dinâmico e feliz.

[...] os sistemas produtivos mais dinâmicos - os que se caracterizam pelas inovações - não emergem de uma racionalidade universal abstrata, mas de racionalidades endógenas e diferenciados de atores coletivos ligados uns aos outros por suas próprias convenções cuja base é frequentemente local (STORPER, 1996, p.117, *apud* ABRAMOVAY, 2009, p. 92).

Segundo Buarque (1999), outro aspecto importante do desenvolvimento local é a articulação que nele existe, seja entre a sociedade civil, as organizações não governamentais, instituições privadas, políticas e o governo. Sendo que cada um possui um papel importante neste desenvolvimento atuando de formas diferentes para o bem comum, o desenvolvimento local. Neste sentido, o desenvolvimento endógeno não significa ausência de elementos externos, exógenos, significa localização do desenvolvimento.

Muitas vezes esse processo ocorre de forma quase imper-

ceptível, cada um exercendo sua função e o resultado disso é o crescimento comum de todos. Para Buarque (2002) o desenvolvimento local é um processo endógeno, registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capazes de desenvolver a melhoria na qualidade de vida da população. O autor ainda ressalta a importância da natureza como componente de sustentabilidade e qualidade de vida da população, incluindo a valorização de produtos naturais, a educação e a capacitação dos recursos humanos. Como a cada dia os recursos naturais ganham mais importância e reconhecimento para que se ocorra desenvolvimento sustentável faz-se necessário designar a merecida importância ao meio ambiente, pois o mesmo é parte fundamental na qualidade de vida do indivíduo.

ABRAMOVAY (1998) relata que o desenvolvimento local não se resume ao crescimento agrícola de uma determinada região, mas sim pelo dinamismo e proximidade dos atores, permitindo uma valorização do conjunto do ambiente em que atuam, convertendo em novos empreendimentos inovadores. O autor ressalta a importância das redes e convenções das instituições que permitem ações cooperativas e relata que um território representa uma trama de relações com raízes históricas, configurações políticas e identidades que desempenham papel ainda pouco conhecido no próprio desenvolvimento econômico. Essas redes são a ligação de uma determinada região, ligação esta indispensável para que o crescimento econômico ocorra além das relações com entidades parceiras, as quais se unem para tornarem-se mais fortes e representativas perante novas configurações. Desta forma, o autor apresenta que a economia é uma consequência do desenvolvimento, sendo que o mesmo é idealizado e resultado da participação de todos no processo.

Entende-se, que o processo de desenvolvimento local é orientado pelas necessidades e anseios da população que residem no local, sendo que esse processo é dirigido pela capacidade de articulação na busca de colocar em prática ações coletivas, buscando a promoção do desenvolvimento. Portanto, cada localidade possui

suas próprias necessidades e demandas, onde os indivíduos que nela vivem atuam de diferentes formas na busca do desenvolvimento local.

3 COOPERATIVAS CRÉDITO RURAL: O SISTEMA CRESOL

As Cooperativas de Crédito surgem como parte do Sistema Financeiro e têm finalidade social e não lucrativa. São sociedades de pessoas e não de capital, no entanto são consideradas Instituições Financeiras (IF) pela Lei 5.764/71, a qual regulamenta a atuação destas na operacionalização de produtos e serviços para pessoas de baixa renda. Estas se apresentam no setor financeiro com o objetivo de democratizar o crédito, principalmente no meio rural. A Lei 5.764/71 foi alterada recentemente pela Lei Complementar número 130, de abril de 2009, a qual estabelece que as Cooperativas de Crédito estão sob a orientação e fiscalização do Banco Central do Brasil como qualquer outra instituição financeira.

Os princípios das cooperativas de crédito solidárias são diferentes das instituições financeiras, pois são organizações onde o proprietário é o cliente e gestor ao mesmo tempo, apoiam-se em princípios de associativismo, não maximizam o lucro, mas sim, nas relações com seus cooperados, conforme mostra o quadro abaixo.

QUADRO 01 - COMPARATIVO ENTRE BANCOS X COOPERATIVAS DE CRÉDITO

ATIVIDADE	BANCOS	COOP. DE CRÉDITO
Direção	Donos (ou governos)	Associados
Captação e rendas	Transfere às grandes cidades	Retém e aplica no local
Crédito Rural	Prioriza os grandes projetos	Analisa a necessidade e a capacidade de investimento e pagamento
Taxa de juros	Sempre as do mercado	Sempre abaixo do mercado
Lucros	Remunera os donos e/ou acionistas	São distribuídos entre os associados ou é reinvestido na cooperativa
Custo Operacional	Maior	Menor-pequenas estruturas
Serviços financeiros	Cobra elevadas taxas (visa lucro)	Não cobra ou cobra pequenas taxas (não visa lucro)
Atendimento	Impessoal ou conforme o dinheiro do cliente	Pessoal para todos os associados

FONTE: BITTENCOURT, 2001 p. 25.

Singer (2009) classifica o sistema financeiro em três partes sendo, uma capitalista, outra estatal que também visa lucros e a última que pode ser chamada de social ou solidária, que não visa lucros, mas sim o atendimento das necessidades de um grupo excluído dos serviços financeiros pelas outras partes. Para o atendimento a essa massa excluída surge o Sistema Cresol.

As Cooperativas de Crédito Rural Solidárias ligadas à agricultura familiar tem por objetivo incentivar o desenvolvimento local. Segundo Búrigo (2006) o objetivo destas cooperativas é popularizar as finanças no meio rural e democratizar o acesso ao crédito, tornando-se instrumentos para a promoção e desenvolvimento local sustentável.

As cooperativas solidárias visam recuperar o potencial do cooperativismo de crédito junto às camadas mais desfavorecidas da população, democratizando o acesso ao crédito através da inclusão financeira e com isso buscando a melhoria da qualidade de vida da população.

Segundo Búrigo (2007), durante os anos de 1990, a criação de credis alternativas em Santa Catarina repercutiu junto aos agricultores familiares do Paraná, sendo que este tipo de cooperativa surge a partir de iniciativas dos movimentos sociais e sindicais rurais.

As cooperativas do Sistema Cresol¹² nasceram da experiência do Fundo de Crédito Rotativo (FCR), financiado por um projeto da igreja católica Alemã, chamado MISEREOR, através da cooperação internacional e administrado por um conselho de entidades populares na região Sudoeste do Paraná. Nesta mesma época, na região Centro-Oeste do estado do Paraná, desenvolvia-se pequenos investimentos para agricultores familiares através da Agência de Cooperação da Bélgica ACT¹³, hoje TRIAS.

12 O Sistema Cresol faz parte da Ancosol a qual atua no Brasil como uma entidade nacional de representação política do cooperativismo de crédito solidário.

13 ACT significa Agência de Cooperação da Bélgica que passa a se chamar TRIAS. Seu principal objetivo é incentivar e fomentar cooperativas da agricultura familiar e economia solidária, buscando formar um pilar sólido para o desenvolvimento econômico local sustentável.

Para baixar os índices de inadimplência, melhorar o controle social e ampliar a captação e disponibilidade de recursos, além de amparar juridicamente os contratos, surge à necessidade da criação de uma instituição financeira que desse apoio a esses projetos.

Com base nas experiências e necessidades, surge em 1996 às primeiras Cooperativas Cresol, que se mostram de extrema importância no papel de inclusão social e financeira, pois como relata Abramovay (2004), a vida financeira e a sobrevivência das famílias de baixa renda dependem dos vínculos de cooperação e de solidariedade entre as pessoas e entidades.

O surgimento do Sistema Cresol data de um momento político crucial da história do crédito rural no Brasil, desencadeado pela criação do Programa Nacional de Crédito da Agricultura Familiar, o qual teve papel fundamental no acesso ao crédito pelos agricultores familiares.

As cooperativas de crédito do Sistema Cresol tem um caráter local, como forma de reduzir custos, e possibilitam o conhecimento das necessidades e realidade de seu quadro social. Isso facilita a questão de governança e o desenvolvimento de um trabalho mais comprometido com a melhoria da qualidade de vida e maior controle social. Singer (2000) aborda que em uma empresa solidária o associado não faz contrato de trabalho, mas entra numa união em que o seu destino individual se funde com os de seus companheiros. Por isso o processo de aprendizagem torna-se coletivo. Através da interação, seus sócios realizam cursos de cooperativismo buscando uma formação profissional e uma estruturação política.

O Sistema Cresol trabalhou de forma inversa do cooperativismo tradicional, no lugar de centralizar, ele foi constituído de maneira descentralizada, com formato de redes e pequenas unidades, ligadas e articuladas entre as mesmas como forma de trabalhar de encontro com a realidade de cada local. As redes servem para abrir caminhos para uma significativa redução de custos de transação e

elaboração de mecanismos de controle social e favorecerem economicamente as instituições financeiras convencionais, quando se trata de atender o público de baixa renda (BITTENCOURT; ABRAMOVAY, 2003).

Esse relacionamento se dá de várias formas e uma delas, talvez a principal seja a confiança, Ferrary (2003) diz que a mesma serve como um catalisador das operações de crédito, interferindo em seu acesso ou sua restrição. O autor ainda destaca que para a manutenção dos laços de confiança é muito importante à proximidade geográfica dos envolvidos no contrato, a temporalidade da relação de troca e uma relação pessoal e não apenas profissional. Isso demonstra a importância das cooperativas possuírem um caráter local.

[...] o Sistema Cresol pretende ser muito mais do que simplesmente um instrumento para facilitar o repasse de créditos oficiais a agricultores excluídos do sistema bancário. Ele se liga a um conjunto de outras organizações voltadas à promoção de uma agricultura respeitosa do meio ambiente, capaz de gerar renda com base em produtos diferenciados e de contribuir para o fortalecimento das unidades familiares de produção (BITTENCOURT; ABRAMOVAY, 2003, s.p.).

A Central Baser buscando ampliar sua área de atuação e trabalhando no intuito de disseminar práticas positivas na atuação com o crédito rural e na inclusão financeira de agricultores familiares, no ano de 2011 expandiu seu atendimento para os estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e São Paulo, fazendo com que mais produtores possam beneficiar-se de fazer parte de uma cooperativa de crédito com interação solidária.

O quadro social é composto por agricultores familiares que são responsáveis pela administração das cooperativas. Essa administração horizontal permite maior controle social, além do fortalecimento e crescimento da instituição, garantindo que a administração e gestão das cooperativas permaneçam nas mãos de seus criadores, os agricultores familiares, dessa forma mantendo seus princípios e

missão. Essa autogestão proporciona maior comprometimento dos cooperados na cooperativa e ainda favorece o crescimento intelectual dos mesmos.

Podem associar-se nas cooperativas do sistema Cresol, todos os agricultores familiares, maiores de 18 anos que explorem em qualquer condição área inferior ou igual a quatro módulos rurais¹⁴, além de pessoas que desempenham atividades técnicas ligadas ao meio rural, funcionários ou colaboradores das cooperativas de crédito. Pessoas jurídicas também podem associar-se, desde que desenvolvam atividades agropecuárias ou agroindustriais ligadas à agricultura. É permitida a associação de mais que um membro da família, como pai, mãe e filhos.

Segundo Búrigo (2007), o Sistema Cresol rompeu uma regra do Banco Central, segundo a qual as credis não tinham permissão de estabelecer limitações estatutárias quanto ao tamanho da propriedade e da renda máxima dos agricultores associados. A Cresol conseguiu a autorização legal para apenas aceitar a filiação na cooperativa de agricultores considerados como familiares, os quais são enquadrados através da Lei 11.321/2006, sendo que a lei abrange também silvicultores, aquicultores, extrativistas e pescadores.

4 MICROCRÉDITO COMO FERRAMENTA DE INCLUSÃO FINANCEIRA NO SISTEMA CRESOL

A propagação no mundo de programas de microcrédito é de responsabilidade de Muhammad Yunus, o qual também é um dos principais autores que influenciaram a construção de uma economia voltada aos setores populares, principalmente as classes excluídas do

14 O conceito de módulo rural deriva do conceito de propriedade familiar, que, nos termos do inciso II, do artigo 4º da Lei nº 4.504/64 (Estatuto da Terra), é entendida como: "o imóvel rural que, direta e pessoalmente, explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com ajuda de terceiros". O módulo rural é calculado para cada imóvel a partir dos dados constantes no cadastro de Imóveis Rurais no Sistema Nacional de Cadastro Rural (SNCR) gerenciado pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA).

sistema bancário (Yunus 2000). Em sua obra “O Banqueiro dos Pobres” é demonstrado experiências positivas de microcrédito para os pobres. O microcrédito foi idealizado pelo professor Muhammad Yunus na década de 1970, onde o mesmo tinha por objetivo atender as necessidades das populações mais pobres, caracterizadas pela absoluta falta de acesso ao crédito. Desta forma o Microcrédito apresenta-se como uma política de combate a pobreza e inclusão social e financeira.

Segundo o Yunus (2000), o microcrédito é um empréstimo de baixo valor, oferecidos a pessoas que vivem em condições as quais não as permitem adquirir financiamentos por meios convencionais em bancos, por não terem bens que possam ser utilizados como garantias. Este novo modelo de crédito apresentado por Yunus possibilitou muitas pessoas a colocar em práticas projetos e investimentos que possibilitaram aumento de renda e qualidade de vida.

O Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado - PNMPO foi instituído em 1996 pelo BNDES, no entanto o mesmo não tinha estrutura nem capilaridade para atender diretamente um grande número de pessoas. Devido a isso o programa foi reformulado e passou a aceitar como garantias os ativos das carteiras de crédito dos agentes repassadores credenciados, como cooperativas centrais ou agencias de fomento.

O projeto apoia sistemas produtivos do quadro social das cooperativas, dentro da perspectiva do microcrédito produtivo e nos avanços dos agricultores familiares nas áreas rurais as quais agreguem valor aos produtos agropecuários, gerando renda e promovendo a inclusão social e financeira dos mesmos.

A partir de 1º de setembro de 2003 numa política de viabilizar a expansão do microcrédito, e ampliação da atividade econômica, surge a Lei nº. 10.735, a qual trouxe algumas inovações na legislação e nas normas infralegais asseguradas na busca de incentivar fontes adicionais para o financiamento de operações de microcrédito. Com isso, incentivando o ingresso de novas pessoas no

sistema bancário, estimulando novas operações de microcrédito pelos agentes financeiros, públicos e privados e incentivando a expansão do cooperativismo de crédito e o ingresso das cooperativas de crédito no rol das operadoras de microcrédito. No entanto, só a partir da Lei nº. 11.110 de 25 de abril de 2005, estabeleceu-se a obrigatoriedade de aplicação em microcrédito dos depósitos à vista, prevista pela Lei de 2003.

Tais mudanças facilitaram o ingresso de populações, e consequentemente, o aumento da diversidade dos modelos jurídicos e das metodologias dos programas de microcrédito com o microcrédito chamado de uso livre, o qual pode ou não financiar atividades ou empreendimentos econômicos, e o microcrédito produtivo orientado, o mais praticado no país e destinado a apoiar o desenvolvimento de micro empreendimento econômico (MTE, 2008).

O Sistema Cresol como agente atua no repasse do microcrédito buscando a inclusão produtiva do associado, o acesso ao crédito, à assistência técnica, a qualidade de vida e moradia no meio rural, o bem-estar familiar, a produção de alimentos, geração de renda e desenvolvimento ao agricultor familiar.

O microcrédito atua como uma ferramenta de desenvolvimento da agricultura familiar. O Sistema Cresol Baser, tendo por objetivo potencializar a carteira de crédito das cooperativas singulares filiadas ao sistema, viabilizou junto ao BNDES recursos ao Programa de Microcrédito, conforme dados da tabela a seguir.

TABELA 01 - DISTRIBUIÇÃO DO MICROCRÉDITO NOS ANOS 2009, 2010 E 2011.

Ano	Até R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,01 a R\$ 10.000,00	Acima de R\$ 10.000,00
2009	68 %	19%	13%
2010	66%	20%	14%
2011	86%	8%	6%

FONTE: Cresol, 2009, 2010 e 2011.

Como é possível observar na tabela 01, a grande maioria dos repasses ou recursos próprios são microcrédito, abaixo de R\$

5.000,00. A tabela de distribuição do crédito acima permite visualizar essa distribuição.

No ano de 2009 o Sistema Cresol liberou segundo Relatório de Balanço R\$ 654 milhões distribuídos em 109.619 contratos, tendo uma média de R\$ 5.966,82 por contrato, sendo 68% dos contratos com valores abaixo de R\$ 5.000,00.

A tabela ainda apresenta que a soma dos valores em microcrédito do Sistema Cresol em 2010, segundo o Relatório de Balanço publicado, foi mais de R\$ 602 milhões de reais em empréstimos divididos em 97.330 contratos perfazendo uma média de R\$ 6.185,14 por contrato, representando um percentual de 66% dos contratos com valores até R\$ 5.000,00.

E em 2011 foram liberados R\$ 738 milhões em microcrédito em 286.455 contratos, segundo o Relatório de Balanço de 2011, sendo que destes 86% dos contratos eram de valores abaixo de R\$ 5.000,00, caracterizando a difusão do microcrédito no sistema. Isso demonstra a importância do trabalho do Sistema Cresol Baser da disseminação do Crédito aos Agricultores familiares.

O Sistema Cresol entende que o microcrédito é um instrumento fundamental para o avanço da organização econômica e social da família, sendo que o mesmo busca parcerias para alavancar recursos para uso neste programa.

Além dos benefícios do microcrédito, o Sistema Cresol Baser trabalha como agente repassador de políticas públicas como o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA, o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE, o Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar - PGPAF, dentre outros, que visam manter o homem no campo, valorizando a produção agrícola e fornecendo produto de qualidade para o consumidor final. Estes programas visam à sobrevivência dos pequenos produtores de alimentos no campo e fornecem uma melhor qualidade de vida e segurança da produção aos mesmos. Pois como apresenta o

Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, 70% dos alimentos consumidos no país são oriundos da Agricultura Familiar, por isso a importância do Sistema Cresol em trabalhar também a inclusão produtiva dos agricultores familiares.

4.1 Inclusão financeira e o papel do Sistema Cresol

Constituir um sistema financeiro que estimule a geração de renda por parte das populações mais pobres, segundo Abramovay (2009, p. 103) esbarra em obstáculos como a precariedade da agricultura, a dualidade entre microfinanças e microcrédito e pela prática seletiva na transferência de recursos. Isso faz com que os destinatários dos recursos já sejam previamente escolhidos. O autor ainda relata “a transferência de recursos para as regiões pobres tem sido, com grande frequência, a ocasião de reforçar estruturas de dominação e clientelismo que estão na raiz da própria pobreza”.

O acesso a serviços financeiros constitui um passo crucial para a inclusão social, sendo que para que ocorra a inclusão financeira faz-se necessário o desenvolvimento de microfinanças, as quais desempenham papel fundamental na inclusão dos menos favorecidos. Sendo que esta inclusão abrange distintos serviços como o acesso à conta corrente, treinamento, serviços educacionais e de saúde, onde o microcrédito tem papel significativo em todo este conceito (MTE 2008).

Segundo Abramovay (2004), quanto mais pobre as famílias e as regiões em que vivem, menos os bancos fazem parte dos círculos sociais de proximidade nos quais se apoiam os indivíduos em sua reprodução social. Isto evidencia que quanto mais desprovidos de condições financeiras, mais excluídos do sistema financeiro ficam as famílias de baixa renda.

O mesmo ainda evidencia que os pobres sobrevivem como pequenos produtores ou vegetando a procura de emprego, vivendo de expedientes, transferências ou delitos. Singer (2000) relata que a luta contra a pobreza passa pela organização dos pobres na política,

na esfera social ou econômica, participando de cooperativas tanto de produção como de crédito, a fim de obterem acesso ao capital e a novas tecnologias e assim possibilitar superar a pobreza.

Com os comentários dos autores acima é possível observar a importância do trabalho das cooperativas de crédito na inclusão financeira dos agricultores familiares. Essa inclusão se dá tanto através do acesso aos repasses do Governo Federal, do PRONAF, quanto ao acesso a produtos e serviços financeiros como poupança, conta corrente, cartão de crédito, programas de habitação, empréstimos pessoais e microcrédito disponibilizados pelas cooperativas. A Cresol vem trabalhando para que os associados possam ter não só mais acesso ao crédito, mas sim a todos os serviços que possam atender seu quadro social da melhor forma possível. O papel das cooperativas apresenta-se como fundamental tanto na inclusão do agricultor quanto na manutenção do mesmo na área agrícola e no trabalho de produção de alimentos.

Abramovay (2009) ressalta a importância do PRONAF para os empreendimentos familiares agrícolas, o qual teve e tem papel fundamental na inclusão financeira dos pequenos agricultores. Para o autor não resta dúvidas que a expansão do crédito para a agricultura familiar foi uma das mais importantes conquistas, resultado das lutas sociais no campo.

Muito mais que uma instituição financeira, os associados da Cresol Central Baser tem uma cooperativa preocupada com o custo do produtor no acesso a serviços financeiros, por isso trabalha para oferecer taxas bem abaixo do mercado financeiro como é possível verificar nos dados do fechamento de balanço de 2010. Naquele ano os cooperados da Central Baser economizaram mais de R\$ 85 milhões realizando suas operações em cooperativas do Sistema e não em agências bancárias. Esse valor é a diferença entre o que o cooperado pagou na Cooperativa e o que ele pagaria, caso tivesse realizado as mesmas operações em bancos comerciais. Já no ano de 2011 essa economia subiu para mais de 92 milhões para os associados das

cooperativas filiadas a Central Cresol Baser, (Cresol 2010 e 2011).

Em 2010, a diferença entre a taxa média de juros do Cheque especial dos bancos para as cooperativas do Sistema Cresol foi de 67,78% e em 2011 essa diferença subiu para 72,81% a menos na cooperativa. Já com relação aos empréstimos, a diferença entre as taxas de juros praticadas foi de 28,15% em 2010 e 59,68% em 2011; com taxas menores, a Cresol Baser possibilitou aos cooperados uma economia de R\$ 56,9 milhões em 2010 e 80,9 milhões em 2011. Em tarifas os cooperados economizaram R\$ 26,8 milhões em 2010 e 7,4 milhões em 2011. Somando com as sobras, esses recursos totalizaram um montante de R\$ 85,5 milhões de reais no ano de 2010, e R\$ 92,3 milhões em 2011 para os sócios (Cresol 2010 e 2011).

4.2 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF no Sistema Cresol

A modernização da agricultura trouxe consigo aumento da produção, e também desemprego, pois com a introdução da máquina não era mais necessária grande massa de trabalhadores para cultivar a mesma área, além disso, os agricultores familiares encontraram maior dificuldade de produzir devido à falta de crédito para se aperfeiçoarem com as novas técnicas agrícolas. Este processo tornou-se excludente, deixando de lado a grande massa de trabalhadores, os quais além de terem produção a baixo da realizada pelos grandes agricultores, ainda não conseguiam competir com o preço estabelecido.

O PRONAF surgiu como uma das primeiras Políticas Públicas em benefício do agricultor familiar, a qual veio para fortalecer o crescimento e a manutenção do homem no campo, gerando renda, segurança na produção e venda, agregando valor e qualidade de vida as famílias.

Com o PRONAF ocorre uma inclusão da agricultura familiar ao acesso ao crédito rural, o qual além de fortalecer o produtor gera emprego e renda, sendo executado por trabalhadores

rurais e suas organizações como sindicatos e cooperativas de crédito, produção e comercialização. Essas ações atuam como fontes de erradicação da pobreza e inclusão social e se dão através de linhas diferenciadas e inclusivas de crédito buscando garantir uma melhor qualidade de vida no meio rural.

Os recursos financeiros do PRONAF são liberados às entidades públicas ou privadas que possuem habilidades e conhecimento dentro da cadeia produtiva da agricultura familiar.

O PRONAF atua com linhas de crédito rural, infraestrutura e serviços aos municípios, assistência técnica e extensão rural, capacitação e pesquisa. As linhas de crédito rural são diferenciadas em custeio e investimento para os agricultores familiares.

As cooperativas de Crédito como Cresol estão autorizadas para repassar o PRONAF através de parcerias com Banco do Brasil, BRDE e BNDES. Sendo que, a Cresol foi a primeira Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária credenciada ao BNDES, como agente financeiro para contratar todas as linhas de crédito existentes.

TABELA 02 – Repasse de PRONAF no ano 2009.

Linha de crédito	Nº de Contratos	%	Montante R\$	%	Valor Médio (R\$)
Repasse Custeio 2009	20.322	75,2%	159.8 milhões	53,5%	7.371,32
Repasse Investimento 2009	6.693	24,8%	138.7 milhões	46,5%	20.723,14
TOTAL	27.015	100%	298,80 milhões	100%	11.062,18

FONTE: Cresol, Relatório de Atividades e Balanço Social 2009.

TABELA 03 – Repasse de PRONAF no ano 2010.

Linha de crédito	Nº de Contratos	%	Montante R\$	%	Valor Médio (R\$)
Repasse Custeio 2010	19.475	78,1%	162.31 milhões	60,3%	8.334,27
Repasse Investimento 2010	5.480	21,9%	106.8 milhões	39,70%	19.489,05
TOTAL	24.955	100%	269.52 milhões	100%	10.800,52

FONTE: Cresol, Relatório de Atividades e Balanço Social 2010.

TABELA 04 – Repasse de PRONAF no ano 2011.

Linha de crédito	Nº de Contratos	%	Montante R\$	%	Valor Médio (R\$)
Repasse Custeio 2011	19.564	77,6%	195.019 milhões	53,5%	9.968,25
Repasse Investimento 2011	5.638	22,4%	115.526 milhões	46,5%	20.490,59
TOTAL	25.202	100%	310.545 milhões	100%	12.322,23

FONTE: Cresol, Relatório de Atividades e Balanço Social 2011.

As tabelas acima demonstram a capacidade do sistema em pulverizar o crédito, de forma a atender um grande número de pessoas e assim conseguindo concretizar sonhos e estabilizar famílias no campo, na arte de produzir alimentos.

O PRONAF é um dos primeiros programas trabalhados pela Cresol e um dos mais importantes, tanto para os agricultores familiares, pois é ele quem financia a produção e o beneficiamento dos produtos, agregando valor a renda para as propriedades além de assegurar os valores aplicados através do Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (PROAGRO).

4.3 CARTEIRA DE RECURSOS PRÓPRIOS

O Sistema Cresol através das cooperativas singulares disponibiliza aos seus associados, linhas de financiamentos de recursos próprios da cooperativa, buscando complementar recursos oficiais ou mesmo para investir nas atividades não contempladas por estes financiamentos. As linhas são diversas o que contempla um grande número de tomadores nas mais diversas áreas principalmente na linha de créditos pessoais.

Estes recursos são advindos da captação junto ao quadro social, por meio de depósito a vista e a prazo, transformando estes recursos em carteira de crédito para muitos associados. Entre as principais linhas estão os créditos sociais, investimentos e custeio, habitação e créditos pessoais.

O recurso próprio por serem das cooperativas é de mais fácil acesso por parte do quadro social, o que acaba favorecendo

muitos que ainda hoje, ficam a margem de programas governamentais por falta de documentação, principalmente de terras.

TABELA 05 – Carteira de Recursos Próprios 2009 à 2011.

Recursos Próprios	2009		2010		2011	
	N. de contratos	Valor Médio (R\$)	N. de contratos	Valor Médio (R\$)	N de contratos	Valor Médio (R\$)
Créditos Pessoais	50.511	4.563,57	51.699	4.591,03	241.537	1.339,63
Custeio	9.980	4.431,65	8.442	4.308,53	6.778	5.318,09
Habitação	1.749	5.984,74	1.147	8.316,60	1.404	8.850,37
Investimentos	3.176	8.442,68	2.423	9.199,95	1.776	9.688,58
Sociais e Conveniados	64	11.110,10	41	9.040,00	25	6.336,21
Total	65.480	4.775,97	63.752	4.798,68	251.520	1.548,21

FONTE: Cresol, Relatório de Atividades e Balanço Social 2009, 2010 e 2011.

Em 2009, conforme Relatório de Balanço publicado, o Sistema Cresol operou com mais de R\$ 44 milhões em custeio com recursos próprios e com um número de 9.980 contratos. Já no investimento superou os R\$ 26 milhões em 3.176 contratos. Houve ainda recursos para investimentos sociais e conveniados, créditos pessoais e habitação na ordem de R\$ 241,6 milhões, distribuído em 52.324 contratos, o que dá uma média inferior a R\$ 4.700,00 por contrato.

No ano de 2010 a Cresol operou, segundo o seu balanço, com mais de R\$ 36 milhões de reais em custeio com recursos próprios, atendendo uma demanda de 8.442 contratos. Já o investimento superou os R\$ 22 milhões de reais, atendendo 2.423 contratos. Sendo que as Cooperativas integradas a Cresol Baser liberaram em investimentos sociais e conveniados, habitação e créditos pessoais mais de R\$ 247 milhões com 52.887 contratos realizados, contabilizando uma média de R\$ 4.798,68 por associado em contratos de recursos próprios.

Como no ano de 2010, em 2011 também ultrapassou os R\$

36 milhões em custeio e R\$ 17, 2 milhões em investimentos, mas neste ano o que apresentou um aumento significativo foi os créditos pessoais que passaram da casa dos 51.699 contratos em 2010 para 241.537 contratos em 2011 reduzindo o valor médio por contrato e pulverizando o crédito, já que o montante em 2010 era de R\$ 237,3 milhões em créditos pessoais e subiu para R\$ 323,5 milhões em 2011, no entanto reduzindo o valor médio por contrato como é possível verificar na tabela acima.

Já no ano de 2011 o número total de contratos de recursos próprios subiu para 251.520 contratos correspondendo a R\$ 389,4 milhões, com um valor médio de R\$ 1.548,21 por contrato demonstrando um aumento significativo no número de contrato e na pulverização do crédito. No ano de 2011 houve um aumento também nas unidades de atendimento subindo de 162 unidades em 2010, para 188 unidades e 375 municípios atendidos, conforme relatório de balanço de 2011.

4.4 Trabalho Social

O trabalho das cooperativas integrantes da Cresol Baser vai além da inclusão financeira dos agricultores familiares, dado que também desenvolve atividades que envolvem o bem-estar da família, trabalhando com seus cooperados em diversas áreas, como: formação e inclusão social no campo por meio do fortalecimento da agricultura familiar. Com cursos e encontros a cooperativa apresenta conhecimentos de como se faz um cooperativismo solidário, como eles, os associados, podem participar mais fortemente de sua cooperativa. Os cursos tratam desde cooperativismo na escola repassando noções cooperativas às crianças, trabalho com Agentes Jovens buscando integrá-lo das atividades rurais e procurando manter o mesmo no meio rural. Atividades com Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito, para difundir experiências produtivas, integrando o associado à cooperativa e formando o

mesmo para assumir futuros papéis dentro da instituição. O trabalho com os agentes busca construir uma relação entre cooperativa, o agricultor e o crédito, que seja ética, recíproca e preocupada com a sustentabilidade econômica e social.

Entre as várias políticas trabalhadas, o Programa de Habitação é destaque, pois é um dos principais alicerces na permanência do homem no campo. Este programa possibilitou a melhoria na qualidade de vida de muitas famílias, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento da Agricultura Familiar e sua inclusão social. Os recursos são repassados pelo do Governo Federal, ao Programa de Habitação Solidária da Cresol (Habitamosol), o qual atua em diferentes modalidades de financiamentos como o Programa Minha Casa Minha Vida, em parceria com o Poder Público e com Instituições Financeiras, com recursos subsidiados do Orçamento Geral da União, além da parceria com a Caixa Econômica Federal.

Em 2010 a Central Cresol Baser foi habilitada como agente financeiro para contratar na Oferta Pública de Recursos, no âmbito do Programa Minha Casa Minha Vida para municípios com menos de 50 mil habitantes, sendo firmados 665 contratos. Somente em 2010, mais de 200 famílias, segundo o Relatório de Atividades deste ano, realizaram o sonho da casa nova.

O Programa Gênero e Geração trabalha o envolvimento principalmente da mulher, do jovem e do idoso nos processos de discussão do cooperativismo, estimulando a inclusão social cada vez maior da família, gerando desenvolvimento saudável, primando pelo bem-estar da família, com ações de foco ao combate pobreza com iniciativas econômicas de distribuição de renda e produção de alimentos (Cresol, 2011).

O Programa de ATER da Central Baser é uma proposta de assessoramento técnico, que além de atender as demandas da aplicação do crédito, considera o projeto de vida da família cooperada. O trabalho de ATER ajuda a superar as dificuldades do acesso ao crédito, ao conhecimento, a elaboração de projetos de financiamen-

tos, no planejamento das propriedades e no fortalecimento do cooperativismo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o estudo foi possível observar que as cooperativas filiadas ao Sistema Cresol Central Baser possibilitam ao agricultor familiar maior acesso aos serviços financeiros, promovendo inclusão e apropriação de programas governamentais, os quais buscam aumentar o desenvolvimento e melhorar as condições de vida do homem do campo.

As cooperativas Cresol possibilitam a redução de custos de transações bancárias devido a forma pela qual as mesma trabalham, como o controle social, interligação com redes e entidades parceiras, reduzindo assim custos e riscos bancários.

O Sistema Cresol demonstra sua importância no processo de difusão do crédito, principalmente no âmbito do PRONAF, no qual a cooperativa exerce o papel de agente repassador e controlador para que o mesmo seja aplicado buscando promover o desenvolvimento dos agricultores familiares e assim da própria cooperativa. Pois com a melhoria na vida do agricultor, a cooperativa também torna-se mais forte e participativa.

O Sistema Cresol demonstra seu amplo trabalho não só na distribuição de crédito, mas também na formação educacional, social, melhoria da habitação e consequentemente na diminuição do êxodo rural. O sistema demonstra que é possível ter um sistema voltado a coesão de diversas áreas indispensáveis para a realização do pleno desenvolvimento local e sustentável através da inclusão financeira, formação social e educacional, buscando valorizar e fortalecer o local.

As cooperativas estimulam a organização social e a busca por melhor qualidade de vida, geração de renda, formação, participação e promoção do bem-estar social.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo (Org.). **Laços financeiros na luta contra a pobreza**. São Paulo. Annablume, 2004.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Futuro das Regiões Rurais**. Porto Alegre. Editora da UFRGS. 2ed. 2009.

ABRAMOVAY, Ricardo. **Paradigmas do capitalismo agrário em questão**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 275p. 1998.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Inclusão Financeira**: perspectivas e desafios para a inclusão financeira no Brasil. Visão de diferentes autores. Brasília. Nov. 2009.

BITENCOURT, Gilson A. **Cooperativas de Crédito Solidário, Constituição e funcionamento**: São Paulo. Estudos NEAD, 2001.

BITTENCOURT, G.; ABRAMOVAY, R.. **Inovações institucionais no financiamento à agricultura familiar**: o Sistema Cresol. Revista Economia Ensaios, Uberlândia, v.16, n.1, 2003.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Material para orientação técnica e treinamento de multiplicadores e técnicos em planejamento local e municipal. Brasília, DF: IICA, 1999.

BUARQUE, Sérgio C. **Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável**. Rio de Janeiro. Garamond, 2002.

BURIGO, Fábio L. **Cooperativa de Crédito Rural**. Chapecó, Argos, 2007.

BURIGO, Fábio Luiz. **Finanças e Solidariedade: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil**. Florianópolis, 2006. 375 folhas. Tese de doutorado –Universidade Federal de Santa Catarina.

CRESOL. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br>>. Acesso em: 10 de outubro de 2011.

CRESOL, **RELATÓRIO DE ATIVIDADES E BALANÇO SOCIAL** 2009.

CRESOL, **RELATÓRIO DE ATIVIDADES E BALANÇO SOCIAL** 2010.

CRESOL, **RELATÓRIO DE ATIVIDADES E BALANÇO SOCIAL** 2011.

FERRARI, M.A. 2003. Relações Públicas e a sua função estratégica. Congresso Brasileiro de Comunicação, XXVI, Belo Horizonte, 2003. Anais de Belo Horizonte.

LAMARCHE, H. (Coord.). **Agricultura familiar: comparação internacional**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, v.1, 1993.

LEIS. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2012.

MDA. Disponível em: <<http://www.mda.gov.br>>. Acesso em: 09 de maio de 2012.

MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. **Metodologia de Governança Corporativa Integrada à Gestão em Microfinanças**. Brasília, 2008.

MILANI, Carlos. Teorias do Capital Social e Desenvolvimento Local: lições a partir da experiência de Pintadas (Bahia, Brasil). In: **Capital social, participação política e desenvolvimento local: atores da sociedade civil e políticas de desenvolvimento local na Bahia**. Escola de Administração da UFBA (NPGA/NEPOL/PDGS). 2005.

SCHÖDER, Mônica. **Finanças, Comunidades e Inovações: organização Financeira da agricultura familiar – o sistema Cresol**, 2005. 215 folhas. Tese de doutorado. Universidade Estadual de Campinas.

SINGER, Paul. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. In: Paul Singer e André Ricardo de Souza (organizadores). **A Economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego**. São Paulo: Contexto, 2000. P. 11-28.

TENÓRIO, Fernando. G. Desenvolvimento Local. In: **Cidadania e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FVG; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. p. 71-102.

YUNUS, M.; JOLIS, A. **O Banheiro dos Pobres**. São Paulo. Ática, p.190, 2000.

O RISCO DE CRÉDITO NO PRONAF: A INADIMPLÊNCIA NA AGRICULTURA FAMILIAR NO MUNICÍPIO DE SANTA IZABEL DO OESTE - PR

Ana Karina Lesseux Toledo¹⁵

Ivanira Correia de Oliveira¹⁶

1 INTRODUÇÃO

O PRONAF foi instituído em 1996, pelo Decreto nº 1.946, com a finalidade de promover o desenvolvimento sustentável do segmento rural constituído pelos agricultores familiares, de modo a propiciar-lhes o aumento da capacidade produtiva, a geração de empregos e a melhoria de renda (BRASIL, 2012 a).

Cabe ao Ministério da Agricultura e do Abastecimento –MDA a coordenação do PRONAF, apoiar os órgãos federais que atuam no setor, bem como, Governos Estaduais e Municipais no reajustamento das políticas públicas aos objetivos do Programa. Apoiar e promover junto aos agentes financeiros, linhas de financiamento para a adequação e implantação da infraestrutura física e social necessária ao desenvolvimento e continuidade da agricultura familiar, propondo mecanismos mais adequados à concessão de crédito aos agricultores familiares, orientando-os sobre os respectivos procedimentos de acesso e de reembolso (BRASIL, 2012a).

No município de Santa Izabel do Oeste-PR, local de realização deste trabalho, os financiamentos à produção nas modalidades de crédito para custeio e investimento são repassados através dos três agentes financeiros dos municípios: Banco do Brasil, Sicredi e Cresol. Os projetos técnicos de financiamentos para investimentos

15 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

16 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia da Produção, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

de maior valor são elaborados e assinados por um técnico habilitado. Por outro lado, aqueles financiamentos para custeios ou investimentos de valores mais baixos apenas é preenchido um plano simplificado, emitido por um funcionário do agente financeiro.

O PRONAF tem impactos tanto sociais e econômicos, ao mesmo tempo em que dá condições para que os agricultores familiares ganhem em escala dentro da unidade de produção (propriedade), gera emprego e possibilidades para que a família permaneça no meio rural, dando condição de ampliar e qualificar atividades que já desenvolvem, implementarem novas atividades agrícolas e não agrícolas geradoras de renda.

Muitas vezes ocorrem dificuldades na conclusão do ciclo do crédito, o qual seria emprestar, aplicar, gerar recurso e posteriormente devolver ao agente financeiro. Em geral, no final do ciclo, há situação de inadimplência por parte do agricultor devido a redução da produtividade causada por fatores climáticos. O estudo da inadimplência neste trabalho teve como objetivo analisar o risco de crédito no PRONAF, referente à liberação de recursos aos agricultores, no município de Santa Izabel do Oeste, Estado do Paraná, nas instituições Banco do Brasil - BB, Banco Cooperativo Sicredi S.A. - Sicredi e Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol, autorizadas no repasse desses recursos. A pesquisa foi delimitada ao período de 2009 a 2011.

Este artigo apresenta descrição sobre a agricultura familiar, suas raízes, forma de atuação, as políticas públicas em especial o PRONAF e risco de crédito, na sequência metodologia, apresentação e análise, considerações finais e referências.

2 AGRICULTURA FAMILIAR

Agricultura familiar não é propriamente um termo novo, no entanto, recentemente teve seu reconhecimento com a criação de políticas dos governos federais, estaduais e municipais. Em 2006, a Lei 11.326 foi a primeira a fixar diretrizes para a agricultura familiar

ao estabelecer conceitos, princípios e instrumentos de políticas públicas. Segundo a citada lei, a formulação, gestão e execução da política nacional da agricultura familiar e empreendimentos familiares rurais devem ser articuladas, em todas as fases de sua formulação e implementação com a política agrícola, na forma da lei e com as políticas voltadas para a reforma agrária (BRASIL, 2012b).

No entanto, para chegar propriamente ao conceito de agricultura familiar vale destacar a importância de outros grupos que fizeram parte da história que são os índios; os escravos africanos, os mestiços; os brancos não herdeiros e os imigrantes europeus, cada grupo com suas formas distintas de atuar, mas que caracterizaram com certos traços os camponeses e nos dias de hoje os já reconhecidos agricultores familiares (ALTAFIN, 2012).

Carmo (2012) refere-se à agricultura familiar como forma de organização produtiva em que os critérios adotados para orientar as decisões relativas à exploração agrícola não se subordinam unicamente pelo ângulo da produção/rentabilidade econômica, mas levam em consideração também as necessidades e objetivos da família.

Cardoso (1987, p 56) cita quatro características da agricultura familiar: “acesso estável a terra; trabalho predominantemente familiar, autossustentabilidade combinada a uma vinculação ao mercado e certo grau de autonomia na gestão das atividades agrícolas”. Conforme exposto, na agricultura familiar a família detém a posse dos meios de produção e ao mesmo tempo realiza o trabalho na unidade produtiva, podendo produzir tanto para sua subsistência como para o mercado.

Segundo Schneider (2012), além das estratégias de ocupar a mão de obra familiar em atividades agrícolas e não agrícolas, os agricultores familiares frequentemente conciliam a mão de obra familiar com a contratada (temporária ou permanente) nas atividades produtivas dentro das propriedades, quando há carência de mão de obra familiar.

Na legislação brasileira, a definição de propriedade familiar consta no inciso II, Artigo 4º do Estatuto da Terra, estabelecida pela Lei nº 4.504/64, com a seguinte redação: imóvel que direta e pessoalmente é explorado pelo agricultor e sua família, lhes absorva toda a força de trabalho, garantindo-lhes a subsistência e o progresso social e econômico, com área máxima fixada para cada região e tipo de exploração, e eventualmente trabalhado com a ajuda de terceiros. (BRASIL, 2012c).

A Lei 8629/93 (BRASIL, 2012 d) trata a propriedade familiar como sendo o imóvel rural de área compreendida entre 1 (um) e 4 (quatro) módulos fiscais e de média propriedade o imóvel rural de área superior a 4 (quatro) e até 15 (quinze) módulos fiscais. Segundo INCRA (2012), no município de Santa Izabel do Oeste – PR, 1 (um) módulo fiscal é equivalente a 20 há, no Paraná a media considerada é de 18,6 ha.

Em relação à definição de agricultor familiar, Bittencourt e Bianchini (2012), descrevem como sendo aquele indivíduo que tem na agricultura sua principal fonte de renda e que a força de trabalho utilizada na propriedade seja no mínimo 75% de membros da família.

2.1 Importância Econômica da Agricultura Familiar

Cerca de 60% dos alimentos consumidos pela população brasileira são produzidos por agricultores familiares, tais como mandioca, feijão, milho, café, arroz, trigo, leite e carnes de suínos, aves e bovinos. No Censo Agropecuário de 2006 foram identificados 4.367.902 estabelecimentos de agricultores familiares, o que representa 84,4% dos estabelecimentos brasileiros. Este contingente de agricultores familiares ocupava uma área de 80,25 milhões de hectares, ou seja, 24,3% da área ocupada pelos estabelecimentos agropecuários brasileiros. Estes resultados mostram uma estrutura agrária concentrada no país: os estabelecimentos não familiares, apesar de representarem 15,6% do total dos estabelecimentos, ocupavam 75,7% da área ocupada. A área média dos estabelecimen-

tos familiares era de 18,37ha. E a dos não familiares, de 309,18 ha (FRANÇA; GROSSI; MARQUES, 2012).

Ainda segundo os autores, em 2006, dos 80,25 milhões de hectares da agricultura familiar, 45% eram destinados a pastagens, enquanto a área com matas, florestas ou sistemas agroflorestais ocupavam 24% das áreas, e por fim, as lavouras, que ocupavam 22%. A maioria das pessoas da agricultura familiar eram homens (2/3), mas o número de mulheres ocupadas também era expressivo, 1/3 das pessoas ocupadas. De 1985 a 2006 foram eliminados aproximadamente 6,8 milhões de postos de trabalhos, ou 29% do total.

O valor médio da produção anual da agricultura familiar foi de R\$13,99 mil, tendo a criação de aves o menor valor médio (R\$ 1,56 mil) e a floricultura o maior valor médio (R\$ 17,56 mil). A agricultura não familiar apresentou maior valor de produção na maioria das atividades, mas em algumas destas a agricultura familiar era majoritária, exprimindo 56% do valor da produção de animais de grande porte; 57% do valor agregado na agroindústria; 63% da horticultura; e 80% da extração vegetal no país (FRANÇA; GROSSI; MARQUES, 2012).

2.2 Políticas Públicas

A função que o Estado desempenha na sociedade sofreu inúmeras transformações ao passar do tempo. No passado, a função era a segurança pública e a defesa externa em caso de ataque inimigo. Entretanto, com o a democracia, as responsabilidades do Estado se diversificaram e atualmente, é comum se afirmar que a função do Estado é promover o bem-estar da sociedade. Dessa forma, as políticas públicas formuladas pelos governos federal, estadual e municipal correspondem às ações, metas e planos para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público (SEBRAE, 2012).

Ainda segundo SEBRAE (2012), ao formulador de políticas públicas cabe conseguir perceber, compreender e selecionar as diversas demandas. Compreendidas as diversas demandas e expecta-

tivas da sociedade.

Quanto às políticas públicas para a agricultura, Denardi (2001) comenta que nas últimas quatro décadas, houve principalmente a política agrícola, já que a política agrária foi sempre marginal ou inexistente. Os agricultores familiares não tiveram organização e força a ponto de influenciar as instituições governamentais que tomam as principais decisões de política agrícola.

2.2.1 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF)

O PRONAF foi criado em 1996, pelo Decreto Presidencial nº 1946 de 28 de julho. Nesse ano, foi implementado em 389 municípios do Brasil, contando basicamente com a ajuda das organizações de agricultores familiares, Conselhos e Secretarias executivas estaduais do PRONAF (BRASIL, 2012 a).

Segundo a Resolução 3.559/08 (BACEN, 2012), o PRONAF destina-se ao apoio financeiro das atividades agropecuárias e não agropecuárias exploradas mediante emprego direto da força de trabalho da família produtora rural. Entendendo-se por atividades não agropecuárias os serviços relacionados com turismo rural, produção artesanal, agronegócio familiar e outras prestações de serviços no meio rural, que sejam compatíveis com a natureza da exploração rural e com o melhor emprego da mão de obra familiar.

Ainda conforme a Resolução 3.559/08, os créditos podem ser concedidos de forma individual, coletiva ou grupal. Os agentes financeiros devem registrar no instrumento de crédito a denominação do programa, ficando dispensados de consignar a fonte de recursos utilizada no financiamento, sendo vedada, contudo, a reclassificação da operação para fonte de recursos com maior custo de equalização sem a expressa autorização do Ministério da Fazenda (BACEN, 2012).

O crédito do PRONAF é constituído pelas linhas de custeio e de investimento. A linha de PRONAF custeio destina-se ao financia-

mento das atividades agropecuárias e não agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização de produtos. Sua principal utilização é para aquisição de insumos, horas máquina para o plantio, limpa da lavoura e depois pra colher a produção. Já o PRONAF investimento é destinado ao financiamento da implantação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços, agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas. A linha investimento é diversificada, apresentando as modalidades de: PRONAF agroindústria, PRONAF Agroecologia, PRONAF Eco, PRONAF Floresta, PRONAF Semiárido, PRONAF Mulher, PRONAF Jovem, PRONAF Mais Alimento.

Conforme Bianchini (2012), no lançamento do plano safra 2011/2012, em Francisco Beltrão - PR foi liberado pelo governo federal R\$16 bilhões para as linhas de custeio, investimento e comercialização do PRONAF. Deste total, R\$8,5 bilhões serão destinados para operações de investimento e R\$7,5 bilhões, para operações de custeio.

São beneficiários do PRONAF, agricultores familiares que comprovem seu enquadramento mediante a apresentação da Declaração de Aptidão ao PRONAF - DAP, fornecida por um agente credenciado ao Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, pode ser um Sindicato ou escritório da EMATER.

Tendo a DAP válida ainda são necessários alguns critérios determinados pelo MDA para que seja concretizado o acesso ao PRONAF, conforme a Resolução 3.559/08, Capítulo 10, item c (BACEN, 2012).

- I explorem parcela de terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário, parceiro ou concessionário do Programa Nacional de Reforma Agrária;
- II residam na propriedade ou em local próximo;
- III não disponham, a qualquer título, de área superior a quatro módulos fiscais, quantificados segundo a legislação em vigor;
- IV obtenham, no mínimo, 70% da renda familiar da

exploração agropecuária e não agropecuária do estabelecimento;

V tenham o trabalho familiar como predominante na exploração do estabelecimento, utilizando apenas eventualmente o trabalho assalariado, de acordo com as exigências sazonais da atividade agropecuária, podendo manter até dois empregados permanentes;

VI tenham obtido renda bruta anual familiar acima de R\$ 6 mil e até R\$ 110 mil nos últimos 12 meses que antecedem a solicitação da DAP, incluída a renda proveniente de atividades desenvolvidas no estabelecimento e fora dele, por qualquer componente da família, excluídos os benefícios sociais e os proventos previdenciários decorrentes de atividades rurais.

Outra modalidade de PRONAF que não representa crédito diretamente para o produtor rural, mas que vai beneficiá-lo é o PRONAF Infraestrutura. Para Lima Neto (2000), os objetivos do PRONAF Infraestrutura e serviços municipais buscam estimular a implantação, ampliação, modernização, racionalização e realocação de infraestrutura e serviços públicos municipais necessários ao fortalecimento da agricultura familiar, tais como: recuperação de estradas vicinais, linha tronco de energia elétrica, construção de armazéns comunitários e obras hídricas de uso coletivo. Essa linha do PRONAF visa contribuir para eliminar gargalos que estejam retardando ou impedindo o desenvolvimento de zonas onde predomina a agricultura familiar, promovendo melhorias nos canais de escoamento da produção, no acesso a novas tecnologias e na competitividade no mercado.

2.3 Riscos do Crédito

A palavra “crédito” vem do latim *creditum*, ou seja, significa confiança ou segurança na verdade de alguma coisa, crença/reputação, boa fama e relação de confiança entre duas ou mais partes numa determinada operação (SECURATO, 2002). Por outro lado, o risco se refere ao não pagamento dos créditos pelos clientes inadimplentes. Segundo Blatt (1999), inadimplência ocorre quando a

pessoa não cumpre as suas obrigações contratuais no termo conven-
cionado, ou seja, é a falta de cumprimento do contrato ou de qualquer
de suas condições.

De acordo com Silva (2008), um banco ao conceder crédito
assume o risco do não pagamento por parte do cliente, cujos motivos
são diversos e que pode estar relacionados ao seu caráter, sua
capacidade, a fatores externos adversos ou incapacidade de geração
de caixa.

A Resolução 2.682/99 (BACEN, 2012) determinou as
escalas de classificação de risco e fixou os respectivos percentuais de
provisionamento para créditos de liquidação duvidosa para institui-
ções financeiras brasileiras, conforme quadro abaixo:

QUADRO 1: PROVISIONAMENTO PARA CRÉDITOS DE LIQUIDAÇÃO DUVIDOSA

Classes de risco	AA	A	B	C	D	E	F	G	H
Provisionamento	0,0%	0,5%	1,0%	3,0%	10%	30%	50%	70%	100%

FONTE: BACEN, 2012

A classificação AA não apresenta risco, a A representa
menor risco, sucessivamente as demais até chegar à classe H, quando
o caso já está no extremo e o provisionamento é de 100%, ou seja, a
operação em sua totalidade está provisionada.

Para prevenir estes casos extremos de classificação, a
análise de crédito deve ocorrer de forma planejada, racional e
objetiva, pois envolve uma relação comercial na qual o conessor do
crédito, por meio da análise, tentará diminuir o risco de não receber o
valor do crédito. Fixar uma política de crédito pode ser uma alternati-
va para auxiliar os setores de análise financeira e comercial a criarem
ferramentas de análises de créditos flexíveis ou restritivas, diminuindo,
consequentemente, as taxas de risco (Silva, 2008).

Conforme Blatt (1999, p. 93), a análise de crédito é "um
processo que cobre uma estrutura mais ampla do que simplesmente

analisar o crédito de um cliente e dados financeiros para a tomada de decisão com propósitos creditícios". Para o autor, o principal objetivo da análise de crédito é avaliar o potencial de retorno do tomador do crédito, identificação dos riscos, capacidade de pagamento do tomador, recomendações relativas à melhor estruturação e a qualificação da concessão do limite de crédito.

A qualificação do crédito diz respeito aos cinco "C's". Segundo Braga (1995). Os 5 "C's" representam: caráter, capacidade, capital, condições e colateral. Caráter refere-se à disposição do cliente para saldar seus compromissos financeiros; capacidade está relacionada com a competência dos administradores e com o potencial de produção e vendas da empresa; capital refere-se à situação econômica financeira da empresa; condições são relativas aos fatores externos e macroeconômicos e colaterais compreendem-se as garantias reais ou pessoas oferecidas pelo tomador de crédito.

A política de crédito de uma empresa fornece os parâmetros para determinar se deve ser concedido crédito a um cliente e qual o valor monetário a ser concedido. Preocupando-se não só com o estabelecimento de padrões, mas também com a aplicação correta desses padrões à tomada de decisões de crédito. Portanto, para as instituições financeiras, assim com qualquer outra empresa que conceda crédito aos seus clientes, o risco da inadimplência está presente, cabe aos responsáveis pela análise de crédito avaliar o tomador de crédito, visando minimizar esse risco.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois pretendeu fazer um levantamento de um fato, a inadimplência em três instituições financeiras da cidade de Santa Isabel do Oeste-PR, concessionárias de crédito do PRONAF. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características de determinada população, fenômeno ou problema que se estabelece em um ambiente. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa descritiva

“tem como principal objetivo a descrição de algo”, um evento, um fenômeno ou um fato.

Em relação à coleta de dados, a pesquisa é documental, pois buscou dados em documentos internos das instituições: Banco do Brasil S.A, Sicredi e Cresol referente à inadimplência de agricultores familiares em financiamentos do PRONAF, no período de 2009 a 2011. A coleta de dados baseada na documentação indireta consiste na leitura e análise de materiais produzidos por terceiros, que podem apresentar-se sob forma de textos, jornais, gravuras, fotografias e filmes, entre outras (LAKATOS; MARCONI, 1991).

Conforme Gil (2002) a pesquisa documental é muito parecida com a bibliográfica. A diferença está na natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.

Considerando a dificuldade de resgate de dados específicos de PRONAF e índices de inadimplência nos sistemas de informação das instituições, optou-se por delimitar o período de pesquisa para os anos de 2009 a 2011. Para tanto, inicialmente foi feita a solicitação às três instituições, as quais liberaram os dados no período de março a junho de 2012.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A seguir apresenta-se uma breve descrição das três instituições financeiras em ordem cronológica de fundação na cidade de Santa Isabel do Oeste - PR, suas políticas de crédito e, na sequência os dados e análise.

O Banco do Brasil foi o primeiro banco a operar no País. No município de Santa Isabel do Oeste iniciou suas atividades no dia

nove de novembro do ano de 1982. Foi a primeira agência bancária a se instalar neste município, conta no ano de 2012 com 3.984 clientes, destes 771 agricultores, 105 pecuaristas e os demais são servidores públicos municipais e estaduais, professores, costureiros, empresários, auxiliares de escritório e serviços gerais. A agência é caracterizada como nível 04, pela política interna do banco em termos de porte da agência, em uma escala de nível 01 a 06. Uma agência de nível 01 é considerada de grande porte (BANCO DO BRASIL, 2012).

A análise de crédito visa assegurar uniformidade nas decisões, aperfeiçoar a administração do risco de crédito, garantir a integridade dos ativos de crédito e níveis adequados de risco e perdas e elevar os padrões de qualidade e o resultado do banco. As principais políticas, tanto de crédito, como de risco de crédito adotadas pelo banco tratam do retorno ajustado ao risco; dos limites máximos de concentração; dos percentuais máximos de comprometimento do Patrimônio de Referência (PR); do processo de análise de risco de crédito e deferimento de operações e de auditoria dessas práticas (BANCO DO BRASIL, 2012).

Nos últimos anos, o risco de crédito passou a ser gerenciado por técnicas cada vez mais sofisticadas e processos mais rigorosos na concessão de uma operação de crédito. Em relação à análise do cliente, o BB utiliza os modelos de *credit scoring* e *credit rating*. No modelo de *credit scoring*, a instituição define os conceitos de inadimplência, período de observação em que se avaliam informações cadastrais, a pontualidade no pagamento dos empréstimos e o período de performance, no qual se avalia o caráter do cliente (BANCO DO BRASIL, 2012).

O Sicredi teve suas raízes na primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em dezembro de 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Com mais de dois milhões de associados, o Sicredi opera com 115 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em dez estados brasileiros. É uma cooperativa de livre admissão. A Agência Sicredi de Santa Izabel do

Oeste – PR iniciou suas atividades no dia dois de maio de 1996, com 30 sócios fundadores no município. Atualmente possui 1.414 clientes, entre eles agricultores familiares, aposentados, pessoas jurídicas e pessoa física em geral (SICREDI, 2012).

Quanto à análise de crédito de pessoa física no que diz respeito a agricultores tomadores de PRONAF são feitas consultas cadastrais do tomador e o garantidor, no caso de avalista no Serviço de Centralização dos Serviços dos Bancos S/A (SERASA), no Serviço de Proteção ao Crédito - SPC e no BACEN. É feita a análise de patrimônio e de liquidez dos bens, o qual é avaliado conforme a renda líquida e endividamento, gerando um limite ao cliente. Essas informações são analisadas pelo comitê de crédito, que envolve duas pessoas ou mais ou pode ainda ser avaliada por uma alçada individual em decorrência do cargo que o funcionário ocupa na instituição e valor da operação.

O Sistema Cresol atua nos estados do Paraná e de Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e São Paulo. O formato institucional compreende cooperativas singulares, bases regionais de serviços e a cooperativa central. A missão da Cresol é “promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional” (CRESOL, 2012).

A Cresol Santa Izabel do Oeste-PR, conta com um quadro de 790 associados, em torno de 98% agricultores familiares e 2% associações e cooperativas do município. É considerada por sua Central como cooperativa de médio porte. Iniciou suas atividades em 09 de outubro de 2002, com 22 sócios fundadores (CRESOL, 2012).

A análise de crédito é feita por um comitê de crédito que envolve três pessoas ou mais, podendo passar para uma alçada maior, conforme o valor do crédito e o endividamento do associado. Inicialmente, o associado faz a solicitação de crédito. Um funcionário emite proposta com dados cadastrais do tomador e do aval, assim como consultas nos órgãos competentes (SERASA, SPC e BACEN). É

atualizado o cadastro dos bens, receitas atuais e previstas, período de experiência como agricultor. Com isso é gerado um limite de crédito.

A Tabela 1, a seguir mostra o montante de recursos liberados nas linhas de PRONAF custeio e investimento, nos últimos três anos (2009 a 2011) pelas três instituições que atuam em Santa Isabel do Oeste.

TABELA 1: CRÉDITOS DE PRONAF POR AGENTE FINANCEIRO (em reais)

LINHA DE PRONAF	BANCO DO BRASIL	SICREDI	CRESOL
Custeio 2009	9.126.122,00	2.587.718,10	754.976,51
Custeio 2010	9.952.033,00	3.046.119,13	1.372.217,60
Custeio 2011	10.035.169,00	5.344.718,92	1.042.900,04
Total Custeio	29.113.324,00	10.978.636,15	3.170.094,15
Investimento 2009	2.095.123,00	392.460,00	1.399.366,92
Investimento 2010	2.424.033,00	720.500,00	520.354,84
Investimento 2011	3.645.119,00	1.010.300,00	935.624,80
Total Investimento	8.164.275,00	2.123.260,00	2.855.346,56

FONTE: BANCO DO BRASIL (2012); SICREDI (2012); CRESOL (2012).

Verificando as liberações do PRONAF custeio da Cresol Santa Isabel do Oeste, percebe-se um aumento significativo no ano de 2010. Em 2009 foi de R\$754.976,51 aumentou para R\$1.372.217,60 e reduziu para R\$1.042.900,04 em 2011. Observa-se que os valores liberados são menores em relação às outras duas instituições. Isso provavelmente é devido a Cresol estar a menos tempo no mercado e por ter fortes concorrentes, principalmente o Banco do Brasil que é um banco tradicional no repasse de recursos do PRONAF. Muitos cooperados ainda não têm clareza sobre a forma de se trabalhar em cooperativismo solidário, os quais passam um ano fazendo parte da carteira de crédito da Cresol e logo retornam à instituição na qual era cliente. Na maioria das vezes pelo fato de ter que fazer investimento de capitalização junto à cooperativa. No entanto a cada real capitalizado ele pode solicitar como empréstimo na cooperativa R\$10,00 de crédito.

O Banco do Brasil teve características semelhantes ao do

Sicredi, aumentado ano a ano perfazendo um valor em 2011 de R\$10.035.169,00. O Sicredi teve um aumento gradativo em todos os anos, chegando em 2011 a um montante liberado de custeio de R\$5.344.718,92. São agências bancárias que estão há mais tempo no município, fidelizando muitos clientes, por anos de atuação. Em relação ao PRONAF investimento, considerando o valor total dos três anos, o Sicredi liberou menor valor, comparando-se Banco do Brasil e Cresol. Em termos percentuais, a Cresol foi o agente financeiro que disponibilizou mais recursos para investimento, em relação ao volume de recursos de custeio, aproximadamente 90% do valor de custeio (R\$3.170.094,15) correspondeu à liberação para investimentos (R\$2.855.346,56).

As instituições financeiras têm o objetivo de promover o financiamento da atividade rural. No entanto, alguns fatores podem influenciar na capacidade de pagamento da dívida, tais como as mudanças climáticas que interferem na produção, podem ocorrer situações familiares, como problemas de saúde, passíveis de interferir no cumprimento do crédito. Conhecendo esses fatores que podem ocorrer, é possível negociar o crédito com o agricultor e propor alternativas de renegociação que sejam favoráveis a ambos. No caso da Cresol, como cooperativa de crédito solidário, o financiamento tem por finalidade melhorar as condições do produtor rural e de sua família.

Independente do agente financeiro, antes mesmo de liberar um recurso deve ser elaborado um projeto condizente com as condições de pagamento do agricultor, demonstrando receitas atuais e futuras. Com essas informações pode ser feita análise do crédito para o investimento e/ou custeio, bem como um plano para devolução do recurso por parte do tomador, dando condição e prazo necessário de acordo com o projeto financiado.

A Tabela 02 mostra os índices de inadimplência dos valores amortizados nos anos de 2009 a 2011, referente aos recursos do PRONAF.

TABELA 2: INADIMPLÊNCIA POR AGENTE FINANCEIRO

Ano	Banco do Brasil	Sicredi	Cresol
Ano 2009	0,42%	1,38%	0,86%
Ano 2010	0,36%	1,13%	1,06%
Ano 2011	0,07 %	0,19%	0,12%

FONTE: BANCO DO BRASIL (2012); SICREDI (2012); CRESOL (2012).

Em relação à inadimplência, observam-se índices mais elevados nas operações do Sicredi, chegando a 1,38%, o que ocorreu em 2009. Isso representa o percentual de créditos que não foi efetivamente pago pelos agricultores familiares ao agente financeiro. Nos anos seguintes houve redução, mas ainda foram índices mais elevados entre as três instituições. O Banco do Brasil apontou o menor índice de inadimplência, assim como a menor variação o período analisado. A Cresol posicionou-se em nível intermediário no período.

Nos anos de 2009 e 2010 todas as agências apresentaram índices mais elevados, caracterizado pelas interferências climáticas acompanhado de baixa produção que vinha ocorrendo desde o ano de 2006, influenciando no comportamento da inadimplência para os anos seguintes e o preço baixo na comercialização dos produtos.

Todas as operações de PRONAF custeio do período analisado estão enquadradas no Programa de Garantia da Atividade Agropecuária - PROAGRO. Esse programa proporciona segurança aos agricultores se questões climáticas virem a interferir na produção. Para solicitar o PROAGRO o agricultor deve apresentar as devidas notas de compra de insumos e a comprovação da área de plantio financiada, um perito credenciado faz a análise da plantação, havendo comprovação da perda é liberado o PROAGRO. Com isso o governo federal faz a devida liquidação da operação e possibilita ainda ao agricultor prejudicado um auxílio de até R\$3.500,00 para ajudar na manutenção familiar. Sendo assim, os percentuais de inadimplência acima expostos não incluem operações atendidas pelo PROAGRO.

Segundo informações citadas por Jornal de Beltrão (2012), o qual comenta que a inadimplência do crédito rural a produtores e cooperativas, em nível nacional vem decrescendo, passando de 2% em dezembro de 2009, chegando a 1,8% em junho de 2011. Sendo assim, avalia-se que o nível apresentado pelas agências financeiras de Santa Isabel do Oeste está com nível aceitável, pois apresentam níveis menores de inadimplência e dentre eles, o menor índice foi do Banco do Brasil. No entanto, destaca-se que o PRONAF tem especificidades e uma delas são as taxas de juros cobradas, as quais são menores que outras formas de financiamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da inadimplência neste trabalho teve como objetivo analisar o risco de crédito no PRONAF, referente à liberação de recursos aos agricultores, no município de Santa Izabel do Oeste, Estado do Paraná, nas instituições Banco do Brasil - BB, Banco Cooperativo Sicredi S.A. - Sicredi e Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol, autorizadas no repasse desses recursos.

A conclusão do processo do PRONAF, no que diz respeito à devolução do recurso, apresenta um índice de inadimplência por parte dos agricultores considerável, por ser um recurso com taxa de juro baixa e possui a garantia do PROAGRO. Este garante a liquidação do financiamento se houver intervenções climáticas e, ainda proporciona o auxílio que pode chegar a R\$3.500,00 por ano agrícola para auxílio aos agricultores prejudicados. Considerando que os agricultores têm incentivos ou subsídios do governo, a inadimplência não deveria chegar aos percentuais que vem alcançando.

Os índices apresentaram redução, principalmente em 2011, provavelmente ao maior rigor na análise de crédito pelos agentes que repassam o recurso, o que no passado não ocorria. Entre as três instituições, o Banco do Brasil apresentou os menores níveis de inadimplência em operações do PRONAF. Há de se considerar que é um banco oficial e por isso referência na execução de políticas públicas.

No entanto, ressalta-se que este artigo não se aprofundou sobre as políticas de crédito de cada agente financeiro, a fim de analisar, os reflexos de uma política mais rigorosa ou mais flexível no nível de inadimplência.

REFERÊNCIAS

ALTAFIN, I. **Reflexões sobre o Conceito da Agricultura familiar**, Disponível em <http://redeagroecologia.cnptia.embrapa.br/biblioteca/agricultura-familiar/CONCEITO%20DE%20AGRICULTURA%20FAM>. p.f. Acesso em 13 de junho de 2012.

BACEN. **Resolução 2.682**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=1999&numero=2682>. Acesso em 10 de junho de 2012.

BACEN. **Resolução 3.559**. Disponível em <http://www.bcb.gov.br/Htms/Normativ/RESOLUCAO3559.pdf>. Acesso em 10 de junho de 2012.

BANCO do Brasil. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portallbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691&codigoRet=1065&bread=2>. Acesso 16 de junho de 2012.

BIANCHINI, V. **Novidades no Plano Safra da Agricultura Familiar. Boletim Eletrônico: Departamento de Estudos Socioeconômicos Rurais, 2011. Disponível em <http://www.mst.org.br/sites/default/files/Plano%20Safr a2.pdf>. Acesso 15 de julho de 2012.**

BITTENCOURT, G. A.; BIANCHINI, V. **A agricultura familiar na região sul do Brasil: Quilombo-Santa Catarina: um estudo de caso**. Brasília: FAO/INCRA, 1996. Disponível em http://www.cati.sp.gov.br/Cati/_tecnologias/teses/TESESONIATINOCO.pdf. Acesso em 15 de junho de 2012.

BLATT, A. **Avaliação de risco e decisões de crédito: um enfoque prático.** São Paulo: Nobel, 1999.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. **Decreto nº 1946/96.** Disponível em: www.PRONAF.gov.br. Acesso em 04 de junho. 2012 a.

BRASIL. **Lei 11.326/2006.** Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Diário Oficial da União, dia 25/07/2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11326.htm. Acesso em 13 de junho de 2012b.

BRASIL. **Lei 4.504/64.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm. Acesso em 13 de junho de 2012c.

BRASIL. **Lei 8.629/93.** Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8629.htm. Acesso em 13 de junho de 2012 d.

CARDOSO, C. F. **Escravo ou Camponês? O Protocampesinato Nero nas Américas.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

CARMO, R.B.A. **A Questão Agrária e o Perfil da Agricultura Brasileira** 1999 Disponível em <http://www.cria.org.br/projetos>. Acesso em junho 2001. Acesso http://www.infobibos.com/Artigos/2008_4/AgricFamiliar/index.htm. Acesso em 04 de junho de 2012.

CRESOL. Disponível em <http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>. Acesso em 16 de junho de 2012.

DENARDI, R. A. **Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável.** Disponível em http://www.emater.tche.br/docs/agroeco/revista/ano2_n3/revista_agroecologia_ano2_num3_parte12_artigo.pdf. Acesso em 15 de julho de 2012.

FRANÇA, C.G.; GROSSI, M.E. del.; MARQUES, V.P.M. de A.. **Censo agropecuário 2006 e a agricultura familiar no Brasil.** Brasília, MDA, 2009. Disponível em <http://www.bb.com.br/docs/>

pub/siteEsp/agro/dwn/CensoAgropecuário.pdf. Acesso em 14 de junho de 2012.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. S.; SOUZA, S. A. M. **Agricultura familiar: limites do conceito e evolução do crédito**. Artigos: políticas públicas. Instituto de Economia Agrícola Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=2521>. Acesso em 04 de junho de 2012.

IBGE. **Censo Agropecuário - Agricultura Familiar 2006**. Comunicação Social, 30 de setembro de 2009. Disponível em http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/notatecnica.pdf. Acesso em 04 de junho 2012.

INCRA. INSTRUÇÃO ESPECIAL/INCRA/Nº 20. Estabelece o Módulo Fiscal de cada Município, previsto no Decreto nº 84.685 de 06 de maio de 1980. Disponível em <http://www.canalrural.com.br/pdf/11097027.pdf>. Acesso em 19 de junho de 2012.

JORNAL de Beltrão. **Inadimplência do crédito rural volta à média histórica de 2%**. Disponível em: <http://www.jornalbeltrao.com.br/geral/inadimplencia-do-credito-rural-volta-a-media-historica-de-2-54085/> Publicado em: 25/08/2010 - 09:00 | Atualizado em: 19/07/2012 - 21:39. Acesso em 18 de julho de 2012.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA NETO, P.C. **PRONAF – Infraestrutura e Serviços Públicos Municipais: Histórico e Perspectivas para o ano 2000**. Brasília, MDA/SAF, 2000.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SEBRAE. **Políticas Públicas, Conceitos e Práticas**. Série Políticas Públicas, volume 7. Minas Gerais.

SECURATO, J. R. **Crédito – Análise e avaliação do Risco – Pessoas Físicas e Jurídicas**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2002.

SCHNEIDER, S. **Agricultura familiar e pluriatividade**. Tese (Doutorado em Sociologia) – UFRGS, Porto Alegre, 1999. Disponível em http://www.ufrgs.br/pgdr/livros/serie_estudos_rurais/14.pdf. Acesso em 04 de junho de 2012

SICREDI. Disponível em:
http://www.sicredi.com.br/websitesicredi/sicredi/psmlId/14?documentId=5719431&prevEntryId=P_10d4473cec6_10026&menuId=4&paneSelected=2&psmlToBack=103&viewPortletTitle=false&idxMaxNavHistory=1&timemilis=1339977397733. Acesso 16 de junho de 2012.

SILVA, J.P. **Gestão e análise de risco de crédito**. Atlas: São Paulo, 2008.

SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. IN Sociologias n^o 16. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/soc/n16/a03n16.pdf>. Acesso 02 de junho de 2012.

TINOCO, S.T.J. **Agricultura familiar na região sul do Brasil**, Consultoria UTF/036-FAO/INCRA, 1996. Disponível em:
http://www.infobibos.com/Artigos/2008_4/AgricFamiliar/index.htm. Acesso em 04 de junho 2012.

O PAPEL DA CRESOL NA EXECUÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA AGROINDÚSTRIAS FAMILIARES

Velcir Jochem¹⁷

Ivanira Correa de Oliveira¹⁸

1 INTRODUÇÃO

A tentativa de alcançar uma forma de produção que valorize e agregue valor ao trabalho dos agricultores familiares fez recorrer a novas formas de trabalho e produção, o que não é tarefa fácil, contando que hoje os agricultores familiares encontram-se produzindo os mesmos produtos produzidos pelo agronegócio.

Assim, hoje já se vê a importância/necessidade de diferenciar as atividades desenvolvidas pelos agricultores familiares, criando certas potencialidades territoriais, como no caso das agroindústrias familiares, para que esse ambiente não se identifique somente pelo agrícola. No entanto, antes mesmo de tentar alcançar uma diversificação regional faz-se necessário, no mínimo, ser autossustentável na produção ou no espaço desejado (BITTENCOURT, 1997).

Nesse contexto, para tratar sobre o tema proposto, buscou-se primeiramente definir alguns pontos para a melhor compreensão do referido artigo. Ao abordar as políticas públicas, destinadas às agroindústrias, vale destacar a agricultura familiar, conceituando-a como sendo o processo de cultivo do solo realizado por pequenos produtores rurais, utilizando principalmente a mão de obra familiar, sendo que hoje no Brasil, são aproximadamente 4,5 milhões de unidades familiares que se enquadram nessa categoria.

17 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

18 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia da Produção, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

Já as Agroindústrias Familiares se destacam como um segmento constituído por pequenos e médios produtores rurais, ligados ao processo de industrialização animal ou vegetal e seu foco principal é a agregação de valor ao produto, proporcionando renda e melhoria na qualidade de vida da unidade familiar. Para essa atividade, dentre as Políticas Públicas está o Programa de Fortalecimento a Agricultura Familiar - PRONAF, na modalidade Agroindústria, a qual tem por finalidade financiar investimento e custeio as agroindústrias familiares.

Assim, contando com as agroindústrias familiares no quadro social da Cresol e tendo em vista a possibilidade do acesso às Políticas Públicas, cabe analisar os valores captados pelas mesmas nos últimos anos. Sendo assim, este trabalho tem por objetivo geral verificar o acesso às Políticas Públicas das Agroindústrias Familiares localizadas na Região Sudoeste do Paraná. Para tanto, pretende-se identificar a liberação de recursos públicos as agroindústrias familiares associadas às cooperativas do Sistema Cresol dos municípios compreendidos nessa região, e analisar a evolução desses recursos nos três últimos anos (2009 a 2011).

A justificativa para a elaboração do presente artigo levou-se em consideração a importância das agroindústrias como promotora de desenvolvimento e qualidade de vida na unidade familiar e no município de abrangência, através da geração de renda proporcionando à família melhoria nas condições econômicas, convertendo isso em arrecadação ao município.

O presente artigo encontra-se estruturado em resumo, onde trás um breve relato sobre o assunto proposto; introdução a qual foca o assunto como um todo, destacando e abordando tema, objetivo e justificativa; referencial teórico, o qual decorre sobre agricultura familiar, Políticas Públicas e agroindústrias familiares; procedimentos metodológicos; apresentação e análise dos dados; considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Agricultura Familiar

A agricultura familiar brasileira caracteriza-se pela sua importância no contexto socioeconômico nacional (DENARDI, 2010). Para a autora, agricultura familiar é um termo relativamente recente, pelo menos no Brasil. Contudo, é entendida como sendo o cultivo da terra realizado por pequenos proprietários rurais, tendo como mão de obra essencialmente familiar.

No Brasil, agricultor familiar é definido na Lei nº 11.326/06 (BRASIL, 2012) no Artigo 3º como aquele que pratica atividades no meio rural, atendendo, simultaneamente, aos seguintes requisitos:

- I - não detenha, a qualquer título, área maior do que 4 (quatro) módulos fiscais¹⁹;
- II - utilize predominantemente mão de obra da própria família nas atividades econômicas do seu estabelecimento ou empreendimento;
- III - tenha renda familiar predominantemente originada de atividades econômicas vinculadas ao próprio estabelecimento ou empreendimento;
- IV - dirija seu estabelecimento ou empreendimento com sua família;
- V - pescadores que atendam simultaneamente aos requisitos previstos nos incisos I, II, III e;
- IV - do caput deste artigo e exerçam a atividade pesqueira artesanalmente.

Segundo o MDA; SAF (2008) os agricultores familiares são produtores rurais que atendem aos seguintes requisitos: sejam proprietários, posseiros, arrendatários, parceiros ou concessionários da Reforma Agrária; residam na propriedade ou em local próximo; detenham, sob qualquer forma, no máximo 4 (quatro) módulos fiscais de terra, quantificados conforme a legislação em vigor; no mínimo 70% (setenta por cento) da renda bruta familiar devem ser provenientes da exploração agropecuária e a base da exploração do estabelecimento deve ser o trabalho familiar.

¹⁹ Unidade de medida expressa em hectares, fixada para cada município, considerando, tipo de exploração predominante no município e renda obtida com a exploração, sendo que na região Sudoeste do Paraná, varia de 18 a 20 hectares.

No Brasil, a agricultura familiar compreende aproximadamente 4,5 milhões de estabelecimentos, dos quais 50% encontram-se localizados no Nordeste. O segmento detém 20% das terras e responde por 30% da produção global. Em alguns dos produtos que compõem a mesa dos brasileiros, os agricultores familiares são responsáveis por parcela significativa, como o feijão (70%); a mandioca (84%); a carne de suínos (58%); de leite (54%); de milho (49%); e de aves e ovos (40%). Estes produtores têm sofrido ao longo dos anos um processo de redução nas suas rendas, chegando à exclusão de trabalhadores rurais ao redor de 100.000 propriedades agrícolas por ano, de 1985 a 1995 (MELLO, 2007).

No Estado do Paraná, há 361 mil propriedades rurais, 312 mil pertencem a agricultores familiares e aproximadamente 87% dos trabalhadores estão vinculados à agricultura familiar. O Paraná tem uma expectativa de safra de 32 milhões de toneladas de grãos e mais de 51% do valor bruto da produção vem da agricultura familiar. 1/3 das terras do estado são agricultáveis e a maior parte está em propriedades com menos de 50 hectares (IBGE, 2012).

A agricultura familiar exerce papel fundamental na economia de uma parcela significativa das pequenas cidades brasileiras. Em muitos casos é ela a responsável pelo bom desempenho dos negócios urbanos, pelo suprimento da demanda interna de alimentos e pela manutenção do homem no meio rural. Melhorar a capacidade organizacional dos produtores, agregar valor aos produtos e facilitar o acesso dos mesmos ao mercado, tornando-os mais competitivos, portanto, são alternativas que contribuem para o aumento da renda e do desenvolvimento regional (BITTENCOURT, 1997).

O modelo familiar traz algumas características específicas, tais como a relação íntima entre trabalho e gestão; a direção do processo produtivo conduzido pelos proprietários; a ênfase na diversificação produtiva e na durabilidade dos recursos e na qualidade de vida; a utilização do trabalho assalariado em caráter complementar e a tomada de decisões imediatas, ligadas ao alto grau de

imprevisibilidade do processo produtivo (MELLO, 2007).

Portanto, a agricultura familiar apresenta-se de suma importância para a economia nacional, tendo influência para produção dos alimentos que compõem a mesa dos brasileiros. Outra forma de valorizar ainda mais essa agricultura é apoiar e fortalecer agroindústrias familiares.

2.2 Agroindústrias Familiares

Segmento constituído por pequenos produtores rurais e urbanos de alimentos de origem vegetal e animal (orgânicos ou não), além de massas e produtos de panificação. Esses produtores, em geral são micro e pequenos empresários que ofertam produtos de baixa sofisticação tecnológica ligados à cultura local. A transformação desses produtos ocorre de forma artesanal e informal em pequenas instalações. Em sua grande maioria, trata-se de produtos com processamento simples, com baixo conteúdo tecnológico, mas apresentam um potencial de agregação de valor significativo (RUIZ, 2006).

Agroindústria familiar é o processo de beneficiamento e/ou transformação de produtos provenientes de explorações agrícolas, pecuárias, pesqueiras, aquícolas, extrativistas e florestais. A definição abrange desde processos simples, como secagem, classificação, limpeza e embalagem, até processos mais complexos que incluem operações físicas, químicas ou biológicas, como, por exemplo, a extração de óleos, a caramelização e a fermentação. Inclui, também, o artesanato no meio rural (MDA; SAF, 2008).

As agroindústrias podem ser formadas por um grupo de pessoas que se unem em prol de um objetivo comum, trabalhando em caráter cooperativo ou associativo. Segundo Jochem; Ronkoski; Jochem (2010 p 25), “cooperar envolve ação, movimento e compromisso. Assim é coerente dizer que cooperar é agir. Exige a busca conjunta de objetivos em comum”.

Cada pessoa interessada em participar de um empreendi-

mento deve conhecer as formas adequadas de funcionamento, as determinações legais e todas as características que garantam a condução de ações, da maneira mais harmoniosa possível. Essa ação torna-se também indispensável para o bom funcionamento da agroindústria familiar.

As agroindústrias familiares para atuarem necessitam adequar suas estruturas as normas sanitárias, ambientais e tributárias. Outra questão na qual se deparam diz respeito à inserção dos produtos no mercado. Assim, a partir do momento que a produção não é destinada ao consumo próprio, mas sim a comercialização, ela passa a ser de interesse público, dos setores tributários, sanitário e ambiental. Portanto, existe a necessidade de buscar o enquadramento na legislação vigente, tendo de atender as normas estabelecidas pela legislação brasileira (SALES, 2011).

Quando o produtor procura a industrialização para agregar valor ao seu produto, ele terá a competição intensa e um mercado mais complexo, o que exige do produtor estratégias que garantam sua sustentabilidade, como por exemplo, conhecer o mercado que atua e seus principais concorrentes. No entanto é fundamental a organização desses produtores para avançar na comercialização e diferenciação dos produtos, e garantir espaço entre os produtos industrializados em outras regiões por grandes empresas (BITTENCOURT, 1997).

Vieira (1998) comenta sobre dificuldades enfrentadas pelas agroindústrias familiares que estão relacionadas à ausência de tecnologia, pois normalmente se origina da própria família do produtor. Os produtos em geral são pouco competitivos, devido à baixa escala de produção e a pouca atenção dispensada à apresentação dos produtos ao consumidor, no que se referem à embalagem, rótulos e símbolos. Em relação à comercialização, os produtores geralmente enfrentam problemas para colocar os seus produtos em diferentes mercados, pois, na maioria das vezes, os nichos e oportunidades não foram devidamente analisados previamente. Muitos fracassam em função de não terem sido devidamente planejados e

terem pouca capacidade de adaptação às frequentes mudanças econômicas. Mesmo as empresas que conseguem sobreviver durante os períodos de relativa estabilidade do mercado, tendem a fracassar quando ocorrem mudanças acentuadas nas estruturas da oferta e demanda.

Apesar dos diversos problemas, Vieira (1998) acrescenta que de modo geral, nos municípios aonde a agroindústria familiar vem se fortalecendo ocorrem uma série de mudanças, principalmente, quanto às melhorias na qualidade de vida dos sujeitos envolvidos.

Outro fator relevante diz respeito à agregação de valor nos produtos *in natura*, pois em função de passarem por um processo de industrialização, conseqüentemente agrega-se valor, ampliando a renda da unidade familiar, impactando no desenvolvimento econômico local e regional.

Dessa maneira, as agroindústrias familiares apresentam-se aos agricultores familiares como uma alternativa para valorizar o produto, ou seja, industrializá-lo ao invés de vender o mesmo na forma *in natura*. Para tanto, é de essencial relevância o auxílio das políticas públicas voltadas às agroindústrias familiares, a fim de possibilitar a instalação e custear a produção das mesmas.

2.3 Políticas Públicas

Políticas públicas referem às diretrizes e decisões tomadas pelo governo que visam à resolução de problemas ligados à sociedade como um todo, englobando saúde, educação, segurança e tudo mais que se refere ao bem-estar do povo (MDA; SAF, 2008).

Pode-se identificar política pública como o conjunto de ações desencadeadas pelo Estado, no caso brasileiro, nas escalas federal, estadual e municipal, com vista ao atendimento a determinados setores da sociedade civil. Essas podem ser desenvolvidas em parcerias com organizações não governamentais (ONGs) e com a iniciativa privada. Portanto, Cabe ao Estado propor ações preventivas diante de situações de risco à sociedade por meio de políticas

públicas (DENARDI, 2010).

Segundo o MDA; SAF (2008), a partir dos anos 90 houve crescente interesse pela agricultura familiar no Brasil. Este interesse se materializou em políticas públicas, como o PRONAF e na criação do Ministério do Desenvolvimento Agrário - MDA, além do revigoreamento da Reforma Agrária. A formulação de políticas favoráveis à agricultura familiar e à Reforma Agrária obedeceu, em boa medida, às reivindicações das organizações de trabalhadores rurais e à pressão de movimentos sociais organizados.

A agricultura familiar está amparada por diversas políticas públicas, além do PRONAF, o qual terá maior ênfase no transcórre deste trabalho, pode-se citar o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA e o Programa Nacional de Alimentação Escolar - PNAE (MDA, SAF, 2008).

O PRONAF destina-se ao apoio financeiro das atividades agropecuárias e não agropecuárias. São atividades não agropecuárias os serviços relacionados com turismo rural, produção artesanal, agronegócio familiar e outras prestações de serviços no meio rural desde que sejam compatíveis com a natureza da exploração rural e com o melhor emprego da mão de obra familiar. O PRONAF foi criado pelo Governo Federal em 1996, com o objetivo do fortalecimento das atividades desenvolvidas pelo agricultor familiar, de forma a proporcionar aumento de renda, via agregação de valor ao produto e a propriedade, por meio da modernização do sistema produtivo e da valorização dos agricultores familiares mais tarde foi criado também o PRONAF Agroindústria (BACEN, 2012).

Segundo Sabourin (2007, p. 83) três fatores foram essenciais para a criação de linhas de crédito, como o PRONAF, por exemplo, para agroindústria: “o Programa de Verticalização da Pequena Produção Agrícola do Distrito Federal - PROVE; a forte demanda dos movimentos sociais e a proliferação de uma série de estudos e pesquisas acadêmicas que passam a apontar para a importância da Agroindustrialização”.

O PROVE vigente de 1995 a 1998 tinha como foco central a criação de empreendimentos de agregação de valor dentro das pequenas propriedades familiares. Ganhou destaque nacional ao desenvolver ferramentas distintas dos usuais esquemas de intervenção voltados ao meio rural, tornando-se uma política inovadora pelo foco de apoio, público alvo e atividade beneficiada. A experiência acabou estimulando a criação de programas similares estaduais e posteriormente pelo governo federal (MELLO, 2007).

A forte demanda dos movimentos sociais pela implementação de linhas de crédito para agroindústria era sustentada pela afirmação de que a agregação de valor tinha um importante papel para a reprodução da agricultura familiar brasileira, uma vez que diminuía a vulnerabilidade social e econômica do grupo doméstico através do aumento da autonomia dos agricultores (VIEIRA, 1998).

Foi a proliferação de uma série de estudos e pesquisas acadêmicas que passam a destacar a importância da Agroindustrialização na agricultura familiar e de sua positiva contribuição para o desenvolvimento do espaço rural. A maioria dos trabalhos apresentava seus argumentos pautados fundamentalmente na realidade empírica do Sul do país, até porque já se tinha algumas experiências mais consolidadas nesses locais (MDA; SAF, 2008).

Diante desses fatores, foi criado pelo governo federal em 1998 o primeiro PRONAF Agroindústria, com foco no investimento destinado às redes de agroindústrias. Em 1999, o Banco do Brasil criou o PRONAF-Agregação de Renda à Atividade Rural (PRONAF-Agregar), uma linha similar ao anterior, mas que atendia agroindústrias individuais também e não somente grupos organizados. Esta linha ficou vigente até o final de 2002 e aplicou recursos em agroindústrias familiares. Por outro lado, o PRONAF Agroindústria, não foi utilizado porque as agroindústrias não atendiam o principal requisito que era a organização em rede (BITTENCOURT, 1997).

Em 2003, com a entrada do novo governo federal, o PRONAF-Agregar foi renomeado como PRONAF-Agroindústria,

deixou de ser somente uma linha de crédito para fazer parte do Programa de Agroindustrialização da Agricultura Familiar, o qual objetiva viabilização das agroindústrias no meio rural. Além de financiamentos foram incluídas outras medidas, no que se refere à legislação, capacitação, adaptação de tecnologias, acesso aos mercados e infraestrutura que visem beneficiamento, processamento e comercialização da produção (WESZ, 2009).

Podem acessar o PRONAF as pessoas que compõem as unidades familiares de produção rural e que comprovem seu enquadramento, mediante apresentação da Declaração de Aptidão ao Programa - DAP. A forma de acesso pode ser individual, por um único produtor, ou grupal, formalizado com um grupo de produtores, onde as taxas de juros praticadas variam de acordo as linhas financiadas.

No caso específico da agroindústria é necessário que sejam atendidos os seguintes requisitos (BNDES, 2012): sejam pessoas físicas enquadradas como agricultores familiares do PRONAF e/ou cooperativas ou associações constituídas por agricultores familiares enquadrados no PRONAF, mediante apresentação de DAP atestando que, no mínimo, 70% de seus participantes ativos são agricultores familiares enquadrados no programa, e que, no mínimo, 55% da produção beneficiada, processada ou comercializada seja oriunda de cooperados ou associados, enquadrados no PRONAF e cujo projeto de financiamento comprove esses mesmos percentuais, quanto ao número de participantes e à produção a ser beneficiada, processada ou comercializada referente ao respectivo projeto.

Os recursos do PRONAF Agroindústria podem ser utilizados em infraestrutura, no capital de giro, no custeio de mão de obra e outros, conforme Quadro 01 a seguir.

Modalidade	Descrição
PRONAF Agroindústria	Linha para o financiamento de investimentos, inclusive em infraestrutura, que visam o beneficiamento, o processamento e a comercialização da produção agropecuária e não agropecuária, de produtos florestais e do extrativismo, ou de produtos artesanais e a exploração de turismo rural.
PRONAF Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares	Destinada aos agricultores e suas cooperativas ou associações para que financiem as necessidades de custeio do beneficiamento e industrialização da produção própria e/ou de terceiros.
Custeio	Destina-se ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção própria ou de terceiros agricultores familiares enquadrados no PRONAF.
Investimento	Destinado ao financiamento da implantação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços, agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas.

Quadro 1 - Modalidades de PRONAF Agroindústria
Fonte: MDA, SAF, 2008.

As agroindústrias familiares obtiveram um grande incentivo e apoio através do PRONAF, principalmente ao que diz respeito a recursos financeiros para custear a atividade. Com isso observou-se um crescimento no Brasil, principalmente na região Sul, tem se desatado, representando uma forma de auxiliar no desenvolvimento da agricultura familiar, ao permitirem que os agricultores familiares tenham um melhor poder de barganha tanto na compra de insumos como na venda da produção (WESZ, 2009).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, a qual buscou descrever sobre o repasse de recursos oriundos de Políticas Públicas que apoiam agroindústrias familiares, via Sistema Cresol. Segundo Santos (2000), na pesquisa descritiva, o pesquisador visa descrever um fato ou fenômeno.

Em relação aos procedimentos de coleta utilizou-se de pesquisa documental, uma vez que documentos, como relatórios do

banco de dados do Sistema Cresol foram usados como fonte de dados. Para Roesch (1999), os documentos das organizações representam uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração.

A pesquisa utilizou informações sobre utilização do PRONAF Agroindústria por cooperados de 27 cooperativas do Sistema Cresol, distribuídas em 27 municípios da Região Sudoeste do Paraná, a qual possui no total de 42 municípios. As unidades foram: Ampére, Bela Vista da Caroba, Capanema, Perola do Oeste, Planalto, Pranchita, Realeza, Santa Izabel do Oeste, Santo Antônio do Sudoeste, Marmeleiro, Flor da Serra do Sul, Nova Prata do Iguaçu, Renascença, Salgado Filho, Salto do Lontra, São João, São Jorge do Oeste, Verê, Chopinzinho, Clevelândia, Coronel Vivida, Dois Vizinhos, Enéas Marques, Francisco Beltrão, Honório Serpa, Itapejara do Oeste e Mangueirinha.

O período de coleta de dados foi de 2009 a 2011, escolhido intencionalmente, em função de nesse período haver possibilidade de extrair informações mais precisas e recentes sobre essa modalidade de crédito operada pela Cresol. Foram coletados dados de aproximadamente 150 agroindústrias familiares dos mais diversos ramos de atividade, no entanto não foram diferenciadas por ramo, em razão do objetivo proposto apenas ser de avaliar o montante de recurso liberado.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

Inicialmente apresenta uma breve descrição do Sistema Cresol, no qual se realizou o estudo, segundo Cresol (2012), e em seguida, são mostrados os dados e informações da pesquisa.

As cooperativas do Sistema Cresol nasceram da experiência do Fundo de Crédito Rotativo- FCR. Esse fundo, financiado pela cooperação internacional (MISEREOR), foi criado na década de 80 e início dos anos 90 no Sudoeste do Paraná por um conselho de entidades populares da região. É um Sistema de Cooperativas de

Crédito Rural com Interação Solidária presente nos Estados do Paraná, Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e São Paulo.

O surgimento do Sistema Cresol deu origem à construção de outro cooperativismo. No lugar de estruturas centralizadas e grandes unidades, optou-se por estruturas descentralizadas, com forma de rede e unidades pequenas, mas articuladas entre si e com a comunidade local, contribuindo assim para a democratização do crédito rural e para o efetivo controle social. A expressão 'interação solidária' significa que, mesmo as cooperativas sendo independentes e possuindo suas próprias regras de conduta, são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente, com apoio financeiro, técnico e social.

Dessa forma, o formato institucional do Sistema Cresol compreende: cooperativas singulares, bases regionais de serviços e a cooperativa central. A Central Cresol Baser é uma cooperativa que reúne Bases Regionais de Serviços e Cooperativas Singulares. O quadro social é composto exclusivamente por agricultores familiares, os quais são responsáveis pela administração das cooperativas. Essa administração na horizontal permite o fortalecimento do controle social para que, mesmo com seu crescimento possa garantir que a gestão permaneça nas mãos dos agricultores.

Em 1996 surgiram as cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol no Estado do Paraná, sendo três no Sudoeste (Dois Vizinhos, Marmeleiro e Capanema) e duas no Centro-Oeste (Pinhão e Laranjeiras do Sul). Nesse mesmo ano, o Governo Federal instituiu o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, importante ferramenta de Política Pública, cujos recursos financeiros passariam a fomentar o crédito destinado às famílias agricultoras. Com o PRONAF, a Cresol possibilitou o acesso às fontes de financiamento a esse público que até então estava à margem das instituições financeiras, ao mesmo tempo tais recursos contribuíram na estruturação das cooperativas, fato que ocorre até hoje.

As cooperativas do Sistema Cresol do Sudoeste do Paraná,

objeto deste estudo, estão classificadas pelo porte, de acordo com o número de cooperados, conforme se encontram definidas no estatuto da Cresol. Aquelas que possuem até 1.000 cooperados são consideradas de pequeno porte, entre 1.001 a 2.000 são de médio porte e aquelas com quadro social superior a 2.000 cooperados caracterizam-se como grande porte, conforme Quadro 2.

Cooperativas	Sócios	Tamanho
Enéas Marques	564	Pequeno
São João	582	
Bela Vista da Caroba	593	
Mangueirinha	617	
Clevelândia	637	
Renascença	647	
Nova Esperança	718	
Santa Izabel do Oeste	790	
Honório Serpa	793	
Realeza	832	
Pérola	858	
Capanema	907	
Nova Prata do Iguaçu	929	
Salgado Filho	954	
Pranchita	966	
Santo Antônio do Sudoeste	992	
Verê	1.055	Médio
Ampére	1.273	
São Jorge d' Oeste	1.310	
Planalto	1.349	
Salto do Lontra	1.420	
Marmeleiro	1.537	
Chopinzinho	1.574	
Dois Vizinhos	1.901	
Coronel Vivida	2.026	Grande
Francisco Beltrão	2.033	
Itapejara d' Oeste	2.042	

QUADRO 2 - TAMANHO DAS COOPERATIVAS DO SUDOESTE DO PARANÁ
 FONTE - CRESOL, 2012.

Com base em dados coletados, referente à liberação de recursos do PRONAF Agroindústria no período de 01 de janeiro de

2009 a 31 de dezembro de 2011 verificou-se a liberação de R\$ 3.616.321,00 (Quadro 3), perfazendo 672 operações (contratos liberados), as quais foram destinadas ao custeio e investimento às agroindústrias familiares. Analisando o total de liberações do ano de 2009 foram 222 operações, totalizando R\$1.196.979. Em 2010 foram 231 operações, nove a mais que o período anterior, perfazendo o total de R\$1.221.731. Já em 2011, foram 219 operações liberadas, totalizando R\$1.197.611, ocorrendo nesse ano o menor número de liberações dos três anos em análise, porém nos períodos de 2009 e 2011, praticamente se mantiveram os mesmo valores liberados.

As cooperativas em análise (Quadro 3), no ano de 2009, liberaram em média o valor de R\$44.333,00 e em termos de liberação de crédito a média foi de oito operações por cooperativa singular. Em 2010 esse valor foi de R\$45.249,00 em nove operações. No ano de 2011, o valor médio foi R\$44.356,00 e oito contratos por cooperativa singular.

Desconsiderando efeitos inflacionários, nota-se que em 2010, os números destacaram-se com saldos superiores aos demais anos e em 2011, praticamente se equipararam ao exercício de 2009.

Cooperativas	2009		2010			2011		
	RS	Nº de Operação	RS	Nº de Operação	Variação/Operação %	RS	Nº de Operação	Variação/Operação %
Enéas Marques	31.234	6	33.500	7	17	32.739	6	-14
São João	10.000	3	15.730	5	67	19.410	7	40
Bela Vista	18.395	5	21.300	7	40	23.870	5	-29
Mangueirinha	47.700	10	41.660	8	-20	37.845	6	-25
Clevalândia	27.812	5	31.451	7	40	32.616	7	0
Renascença	15.007	4	19.800	5	25	22.569	6	20
Nova Esperança	37.651	4	43.765	6	50	45.810	7	17
Realeza	48.654	7	49.750	7	0	52.498	8	14
Honório Serpa	34.210	5	32.150	5	0	22.687	3	-40
Pranchita	56.738	9	73.415	11	22	49.861	7	-36
Santo Antônio	71.653	13	68.945	10	-23	60.418	9	-10
Capanema	67.394	11	52.987	8	-27	45.945	5	-38
Nova Prata do Iguaçu	23.910	6	33.460	8	33	30.380	7	-13
Salgado Filho	11.308	8	14.580	9	13	37.654	13	44
Pérola	83.476	15	56.900	10	-33	51.290	9	-10
Santa Izabel	49.352	8	41.200	7	-13	44.715	8	14
Verê	41.200	9	58.762	11	22	45.643	7	-36
Ampére	53.217	7	61.215	9	29	52.300	6	-33
São Jorge do Oeste	31.208	6	41.897	9	50	40.800	9	0
Planalto	23.486	6	28.791	8	33	26.800	7	-13
Santo do Lontra	21.854	5	22.743	6	20	28.350	8	33
Marmeleiro	89.543	17	75.612	13	-24	81.200	14	8
Chopinzinho	68.635	12	61.300	10	-17	67.476	11	10
Dois Vizinhos	35.400	8	45.900	11	38	44.213	10	-9
Coronel Vivida	121.76	5	98.723	15	-21	95.677	14	-7
Francisco Beltrão	51.367	10	68.300	13	30	71.855	12	-8
Itapejara d' Oeste	24.810	4	27.895	6	50	32.990	8	33
Total	1.196.979	222	1.221.731	231	1.197.611	219	3.616.321	672

QUADRO 3 - RECURSOS DO PRONAF AGROINDÚSTRIA
 FONTE - CRESOL, 2012.

Comparando-se o ano de 2009 com 2010, em relação à variação em reais nota-se que das 27 cooperativas em análise, 09 apresentaram redução nos valores liberados. Porém, procedendo a análise junto às operações liberadas no mesmo período, observa-se que apenas 08 singulares apresentaram redução e uma manteve-se instável nessa variação. Entre 2010 e 2011, destaca-se ainda mais essa redução entre os valores liberados para financiar agroindústrias familiares e, conseqüentemente, o número de operações se demonstrou da mesma forma, ou seja, com a redução na grande maioria das singulares.

O Quadro 4 a seguir, mostra o valor total, a quantidade de liberações e a participação de cada cooperativa em relação ao total de contratos efetuados nas 27 cooperativas.

Cooperativas	Valor Total operações (RS)	Nº Total de Operações	Operações por cooperativa (%)
Enéas Marques	97.473	19	3
São João	45.140	15	1
Bela Vista	63.565	17	3
Mangueirinha	127.205	24	3,5
Clevelândia	91.879	19	3
Renascença	57.376	15	2
Nova Esperança	127.226	17	3
Realeza	150.902	22	3
Honório Serpa	89.047	13	2
Pranchita	180.014	27	4
Santo Antônio	201.016	32	5
Capanema	166.326	24	3,5
Nova Prata do Iguaçu	87.750	21	3
Salgado filho	63.542	30	4
Planalto	191.666	34	5
Santa Izabel do Oeste	135.267	23	3
Verê	145.605	27	4
Ampére	166.732	22	3
São Jorge do Oeste	113.905	24	3,5
Perola do Oeste	79.077	21	3
Salto do Lontra	72.947	19	3
Marmeleiro	246.355	44	6,5
Chopinzinho	197.411	33	5
Dois Vizinhos	125.513	29	4
Coronel Vivida	316.165	48	7
Francisco Beltrão	191.522	35	5
Itapejara d' Oeste	85.695	18	3
Total	3.616.321	672	100

QUADRO 4 – TOTAL DE OPERAÇÕES DO PRONAF POR COOPERATIVA
 FONTE - CRESOL, 2012.

Em relação ao volume de recursos do PRONAF observou-se que a cooperativa de Coronel Vivida liberou o maior volume de crédito, o que representou 7% do total de recursos dessa fonte, disponibilizados pela Cresol na Região Sudoeste. Por outro lado, com a menor representatividade, encontra-se a cooperativa de São João com apenas 1% dos valores dos recursos liberados.

Os valores liberados às agroindústrias variam em relação

ao ramo de atividade proporcionalmente ao tamanho da estrutura e ainda conforme o tipo de equipamentos utilizados para o processo de industrialização. Além desses fatores, pode-se relacionar o apoio local de órgãos municipais e das entidades ligadas à agricultura familiar, focadas no desenvolvimento e fortalecimento das agroindústrias familiares, como sindicatos e cooperativas de produção e comercialização. No entanto, não foram investigados as especificidades das agroindústrias instaladas em cada município atendido pela Cresol e se haviam ou não outras entidades apoiadoras.

Já o número de operações está relacionado ao número de agroindústria familiares instaladas em cada município, e conforme a necessidade das mesmas operarem essas linhas de créditos. Acredita-se que a variação, está no fato de que, um PRONAF investimento é uma linha de crédito para a qual as agroindústrias não costumam acessar todos os anos, já a linha de PRONAF custeio é acessada anualmente, em razão de custear a operacionalização das mesmas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer deste trabalho, procurou-se apresentar informações sobre as liberações de recursos públicos na linha do PRONAF para as agroindústrias familiares, bem como, destacar o papel das cooperativas de crédito solidário na execução dessa importante política pública, com vistas principalmente, ao desenvolvimento regional e local.

Para tanto, abordou-se inicialmente sobre agricultura familiar, sua importância no cenário socioeconômico nacional, bem como, sua definição, a qual é compreendida como sendo o cultivo da terra realizado pelos pequenos proprietários rurais, onde a mão de obra é essencialmente familiar. Em seguida, sobre agroindústrias familiares, como sendo um segmento constituído por pequenos produtores rurais e urbanos, classificados como micro e pequenos empresários, os quais realizam o processo de transformação dos

produtos de forma bem artesanal, ou seja, com pouca utilização de máquinas sofisticadas.

E por último, discorreu-se sobre Políticas Públicas, com foco no PRONAF, destacando a importância de ações desencadeadas pelo Estado brasileiro; nas escalas federal, estadual e municipal, com vistas ao atendimento a determinados setores da sociedade civil, em especial a agroindústria familiar, bem como, o apoio de sindicatos e cooperativas de produção e comercialização.

O referido trabalho apresentou como resposta aos objetivos propostos, o volume de recursos disponibilizados pela Cresol na Região Sudoeste do Paraná e o comportamento das operações liberadas para as agroindústrias familiares. Demonstrou a variação anual tanto no volume quanto ao número de operações repassadas por cada unidade da Cresol nos municípios da região.

As cooperativas de crédito, no caso do Sistema Cresol têm se constituído numa forte apoiadora as agroindústrias familiares. Além de ter seu quadro social composto por agricultores familiares, foi responsável pela liberação de mais de 3,6 milhões de reais, repassadas a aproximadamente 150 agroindústrias familiares, onde fomentaram o desenvolvimento dessas atividades, desencadeando melhores condições de renda e uma diversificação na unidade familiar de seu cooperado.

REFERÊNCIAS

BACEN. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em: www.bcb.gov.br. Acesso em 26/04/2012.

BITTENCOURT, G. A. **Agricultura Familiar no Sul do Brasil**. Caderno de pesquisa n^o 07, 1997.

BNDES. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em: www.bndes.gov.br. Acesso

em 15/04/2012.

BRASIL. Lei nº 11.326/06. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm. Acesso em 15/04/2012.

CRESOL. Surgimento do Sistema Cresol. Disponível em: www.cresol.com.br. Acessado em: 16/07/2012.

DENARDI, R. A. Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável. Francisco Beltrão, 2010.

IBGE. Censo Agropecuário. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acessado em 16/07/2012.

JOCHEM, L.; RONKOSKI, J; JOCHEM, V. Cooperativismo: Uma abordagem Histórico-Filosófica. Ed. Viena, São Paulo, 2010.

MDA; SAF. Programa de Agroindustrialização da Agricultura familiar 2007/2010. Brasília, 2008.

MELLO, R. L. de. Agricultura familiar sustentabilidade social e ambiental. São Paulo, 2007.

ROESCH, S.M.A. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, M. S.; VENTURINI, V.; CAMBERLIN, W; LYRA, J. R. M.; JUNIOR, P. P. M. U. Agroindústria Familiar de Londrina – PR, 2006.

SABOURIN, E. Que política pública para a agricultura familiar no segundo governo Lula. Universidade de Brasília, 2007.

SALES, G. de A. Marco regulatório sanitário para a agroindústria rural de pequeno porte: o caso do queijo minas artesanal. UFPR, 2011

SANTOS, A.R. Metodologia científica: a construção do

conhecimento. R.J. DP&A Editora, 2000.

VIEIRA, L. F. Agricultura e agroindústria familiar. **Revista de Política Agrícola.** Rio de Janeiro, Ano VII (01), jan-mar 1998, p.11-23.

WESZ, V. J. J. **Dinâmicas e estratégias das agroindústrias de soja no Brasil.** UFRJ, 2011.

_____ **Políticas Públicas de Agroindustrialização na Agricultura Familiar:** Uma Análise do PRONAF Agroindústria. Rio de Janeiro, 2009.

A IMPORTÂNCIA DA CRESOL DE MANGUEIRINHA-PR PARA OS AGRICULTORES FAMILIARES

Silmara Ferreira dos Santos²⁰

José Maria Ramos²¹

1 INTRODUÇÃO

A modernização da agricultura brasileira decorre do processo de transformação de sua base técnica com vistas ao aumento da produtividade, que estava atrelado à orientação econômica do processo de industrialização nacional, o qual se consolidou nos anos 1950 com a internalização do setor industrial de bens de capital. Que possibilitou a introdução de máquinas e de elementos químicos na agricultura, de mudanças de ferramentas e de culturas e o uso de novas variedades, houve a transformação da agricultura de bases rudimentares numa agricultura moderna e intensiva (KAGEYAMA, 1990).

A partir da década de 1960, o processo de modernização entrava numa nova fase, mais avançada, denominada “industrialização da agricultura”. Esta industrialização não é compreendida apenas pela utilização de insumos industriais (fertilizantes, defensivos, corretivos, sementes melhoradas, combustíveis líquidos, etc.) e máquinas industriais (tratores, colhedadeiras, implementos, equipamentos de irrigação e outros) na agricultura, mas também pela comercialização de alimentos e matérias-primas para outros ramos industriais (oleaginosas, moinhos, indústria do açúcar e do álcool, papel e papelão, fumo, têxtil, bebidas, etc.). Começava a se delinear a formação dos complexos agroindustriais e o que viria

20 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

21 Professor Orientador. Mestre em Desenvolvimento Regional, Professor Assistente do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

a ser definido, mais contemporaneamente, como agronegócio (SOUZA e CAUMÉ, 2008, p. 7).

Diante desse modelo de modernização da agricultura brasileira, que visava, primordialmente, a grande propriedade e suas relações a com a dinâmica industrial, ampliou a concentração da propriedade da terra, com o êxodo rural, bem como, da renda dificultando a reprodução socioeconômica dos pequenos produtores familiares.

A inserção do pequeno produtor no mercado depende da oferta de crédito, entretanto, até meados da década 1990, não havia uma política específica a essa classe de agricultores. Somente em 1995 foi criado o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar - PRONAF, que surgiu com o escopo de beneficiar agricultores familiares que estavam excluídos do sistema financeiro. O PRONAF foi o primeiro a criar as linhas de créditos especificamente direcionadas ao desenvolvimento da pequena propriedade rural. O PRONAF se propôs a atuar como uma das estratégias de interferência do Estado no desenvolvimento local, objetivando ultrapassar as questões específicas do mundo rural, no intuito de abranger a dimensão territorial do desenvolvimento, enfocando ações que estimulam a prática cooperativa entre os agentes sociais.

O PRONAF permite ao agricultor familiar mecanismos para viabilizar a implantação, ampliação e modernização da infraestrutura produtiva e social no meio rural, através do auxílio financeiro. Constituinte um padrão de desenvolvimento sustentável com aumento e a diversificação de suas atividades com o consequente crescimento dos níveis de emprego e renda.

Desde sua concepção original, o programa tem como propósito maior,

Organizar ações do governo para que se criem e fortaleçam as condições objetivas para o aumento da qualidade produtiva, a melhoria da qualidade de vida e o pleno exercício da cidadania no campo, por parte daqueles que integram o regime da agricultura familiar (PLANO..., 1995, p. 26).

, Com o crescimento do cooperativismo no cenário brasileiro percebe-se a crescente evolução da concessão ao crédito no meio rural, o sistema de cooperativas com Interação Solidária CRESOL é um setor fundamental para os pequenos agricultores conseguirem acessar o crédito e passar a construir novas opções de produção, comercialização e industrialização e assim, ampliando relações e sustentabilidade do sistema.

Por meio do PRONAF e de recursos próprios à cooperativa Cresol pode facilitar aos agricultores familiares associados, acesso ao crédito de investimento e custeio. A cooperativa exerce o papel de agente de repasse de recurso do programa oficial de fortalecimento da agricultura familiar e, para além deste programa, a cooperativa preocupa-se em atender todo o seu quadro social, destinando crédito para investimento ou custeio, através de seus recursos próprios.

2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO - BREVE HISTÓRICO

O termo cooperativismo surgiu em 24 de dezembro de 1844, na cidade inglesa de Rochdale, por um grupo de modestos trabalhadores ingleses, com diversas ideologias e vivências, cada qual com seu ofício e visão, que buscavam melhorias para sociedade após grandes mudanças e traumas econômicas e sociais em decorrência da primeira Revolução Industrial (PINHEIRO, 2005, p. 25).

Historicamente, a ideia que regeu o surgimento do crédito cooperativo, nas mais diversas épocas e países, tanto no campo rural quanto urbano, foi o sentido de ajuda mútua e união de esforços, geralmente na tentativa de emancipação econômica de um grupo de pessoas.

O crédito cooperativista teve seu aparecimento, inicialmente na Alemanha, em meados do século XIX, expandindo-se a partir de então para os mais diversos países do continente europeu transformando-se, em alguns desses países no principal agente do sistema financeiro nacional.

No Brasil, o cooperativismo de crédito iniciou seu processo de desenvolvimento no início do século XX, influenciado por imigrantes, especialmente italianos, que trouxeram na bagagem o conhecimento necessário para a implementação do cooperativismo de crédito.

As cooperativas de crédito rural mantinham um vínculo forte com as cooperativas de produção, e em meados da década de 1990, por intermédio de organizações ligadas à agricultura familiar, iniciaram-se tratativas para o desenvolvimento de cooperativas vinculadas aos agricultores familiares.

Tanto na zona rural, quanto nas cidades, são os pequenos agricultores, criadores e os trabalhadores em geral, que desprovidos de quaisquer recursos para levar avante seu trabalho e produção, encontram no movimento associativo uma forma de somar os seus esforços e, em comum, lograrem o que sozinho seria impossível. E isto para o campo especial do crédito, é tanto mais verdade, quando se sabe que tais elementos não têm acesso aos bancos particulares ou às instituições oficiais de crédito: o pequeno trabalhador ou proprietário agrícola, por não dispor de garantias suficientes para o financiamento em longo prazo que a sementeira ou criação exige; o artesão, o trabalhador, o pequeno empreendedor das cidades, por não possuir qualquer bem que os enquadrem dentro das normas gerais de concessão de crédito, adotadas pelos estabelecimentos bancários, permanecendo como elementos marginais, nesse setor (BULGARELLI, 1962, p.59).

2.1 Caracterização do Sistema de Crédito Solidário interativo da Cresol

Com o nascimento do Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito com Interação Solidária surge um amplo cooperativismo; dá-se lugar às grandes unidades centralizadas, por descentralizadas, com forma de rede e unidades pequenas, mas articuladas entre si e com a comunidade local, colaborando assim para a democratização do crédito rural e para o efetivo crédito social.

O significado de interação solidária quer dizer que, mesmo as cooperativas sendo independentes e possuindo suas regras de

condutas, são solidárias entre si, ajudando com apoio financeiro, técnico e social. É uma ideia de responsabilidade compartilhada entre cooperados e dirigentes, estes devem ter controle e acompanhar o funcionamento.

Com propósito de ampliar o crédito surge em 1996 às primeiras cooperativas do sistema Cresol, na mesma época foi criado pelo Governo Federal o PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, importante ferramenta para estruturação das cooperativas e das famílias agricultoras.

O sistema Cresol é fruto da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e por melhores condições de vida e sustentável no campo. As cooperativas nasceram das experiências do fundo de crédito rotativo. Fundo este financiado pela cooperação internacional (MISEREOR), que iniciou nos fins da década de 1980 e início da década 1990, no sudoeste do Paraná, por um conselho de entidades populares da região.

A criação das primeiras cooperativas do sistema Cresol e o crescimento registrado logo nos primeiros anos de funcionamento até os dias de hoje, evidenciam a força da agricultura familiar. Atualmente, 2011, o Sistema Cresol possui 1 Central Cresol Baser (Base de Serviços Central), 81 Cooperativas Singulares, 90 mil cooperados, 188 Postos de atendimentos (PACs), 8 bases regionais de serviços e o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (Infocos), abrangendo 375 Municípios entre os Estados do Paraná, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo.

O sistema Cresol conta com parceiros os quais vale destacar, Banco do Brasil, BRDE, BNDES, Banco Safra e Bradesco, possibilitando que o crédito chegue ao agricultor. O principal objetivo da Cresol é oferecer crédito rural aos seus associados em suas necessidades pessoais e atividades específicas com a finalidade de melhorias das condições de vida da família e aumento de sua rentabilidade na produção rural.

2.2 Crédito Rural da Agricultura Familiar

A palavra crédito vem do latim “credere” que significa acreditar. Conceder crédito a uma pessoa significa acreditar nela, no seu potencial de transformar o dinheiro emprestado em mais renda para sua família em melhoria de sua qualidade de vida. Acreditar que a pessoa pagará que ela tem capacidade para isso (FBB, FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL, UM GUIA DO MICROCRÉDITO, 2002, p.24).

Crédito é todo ato, vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a tempo estipulado (SCHRIKEL, 1998, p.78).

É comum ouvir das pessoas: só consegue crédito aquele que é bom pagador. Conceder crédito é confiar. As pessoas que são boas pagadoras estão em condições de receber financiamento e comprar a prazo. Para ter crédito é preciso ter bom nome na praça, não ter “restrições cadastrais” no comércio e nos bancos. Quem tem crédito tem a possibilidade de conseguir dinheiro emprestado ou de comprar uma mercadoria para pagar depois de passado certo tempo.

No caso do crédito das cooperativas há uma prestação de serviço a seus associados. Deste modo, o crédito cumpre um importante papel econômico e social, pois possibilita às cooperativas ou agentes financeiros o aumento de seu nível de atividades e capital, além de proporcionar o bem-estar das pessoas facilitando a execução de projetos e objetivos.

Devido o crédito ser uma entrega de um bem ou valor presente mediante uma promessa de pagamento de data futura, as cooperativas e os agentes financeiros devem ter o máximo de cuidado na hora da liberação, é preciso analisar, avaliar e decidir qual método melhor a ser tomado para não afetar a carteira de crédito da instituição.

No meio rural, o crédito é um suprimento de recursos financeiros cujos objetivos são: estimular os investimentos rurais,

inclusive armazenagem, beneficiamento e industrialização de produtos agropecuários, isso quando efetuado pelo produtor; favorecer o oportuno e adequado custeio da produção e a comercialização dos produtos agropecuários; fortalecer o setor rural, notadamente no que se refere a pequenos e médios produtores; incentivar a introdução de métodos que incentivem o aumento de produtividade, a qualidade de vida rural e a preservação do solo.

O crédito agrícola pode ser classificado em: a) crédito de custeio – destinados à compra de insumos e pagamentos dos serviços; b) crédito de investimentos – destinado à ampliação de bens ou serviços, facilita a compra de máquinas e equipamentos e possibilita a iniciar novas atividades ou modernização das mesmas; c) crédito de comercialização – possibilita o produtor a estocar o produto ate a entressafra arcando com esses gastos.

Crédito de Custeio são recursos para o financiamento das despesas que são feitas em cada plantio, em cada safra ou ciclo de produção. Incluem-se aqui as despesas com as atividades agropecuárias e não agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização da produção própria da agricultura familiar ou de terceiros, de acordo com a proposta de financiamento.

Créditos de Investimento são recursos para o financiamento da implantação, ampliação e modernização da infraestrutura de produção e serviços agropecuários e não agropecuários, na propriedade rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, conforme projeto elaborado de comum acordo entre a família e o técnico.

Os agricultores que não se enquadrem em nenhuma dessas linhas de créditos do PRONAF custeio ou investimento podem acessar as linhas de crédito de recurso próprio do sistema Cresol.

Segundo Alfonsin (1998, p. 401),

As modalidades de crédito rural se identificam de três formas, sendo a primeira modalidade as correntes, que nada mais são do que os próprios recursos

buscados pelos produtores, já o educativo é caracterizado pela conciliação do recurso com a assistência técnica tanto necessitada pelos pequenos e médios produtores. Para o crédito rural especial, sua aplicação é por meio administrativo, via negociações especificamente às cooperativas, devido ao seu poder de representação dos produtores.

É através do crédito rural acessível que os produtores rurais poderão se desenvolver economicamente, elevando sua produção e produtividade. Com o desenvolvimento econômico rural, os produtores rurais podem almejar melhor qualidade de vida e bem-estar familiar.

Notadamente, a agricultura familiar detém o fornecimento da variedade alimentícia no mercado. As principais organizações econômicas de produção rural têm fundamental importância para a economia brasileira. O Poder executivo, no objetivo de atender aos preceitos constitucionais (direitos e garantias fundamentais), deve manter a produção de alimentos, bem como, assegurar os preços mínimos dos alimentos, para que o produtor rural possa aumentar a produção de alimentos cada vez mais. Falamos, portanto, da agricultura familiar do qual sobrevivem milhares de famílias de pouca produção e maior variedade, distribuindo o alimento perecível em tempo hábil diretamente (ou mesmo por atravessadores) ao consumidor. Gera emprego na lavoura, no comércio em geral e também na indústria, além de qualidade de vida (ALFONSIN, 1998, p. 407).

3 HISTÓRICO MANGUEIRINHA-PR

Não é possível estabelecer, com exatidão, a data em que se deram as primeiras penetrações, por colonizadores, na região onde se encontra, atualmente, o território do município de Mangueirinha. Segundo dados do IBGE (2012), por Ato de 20 de janeiro de 1887, foi criado o Distrito Judiciário e Policial de Mangueirinha, no Município de Palmas. Em 13 de setembro de 1943, através do Decreto-Lei Federal nº 5812, foi criado o Território Federal do Iguassu e, o Distrito de Mangueirinha, então pertencente ao Município de Clevelândia passou a integrar a nova Unidade Federada, desmem-

brado que foi do Estado do Paraná.

Pelo Decreto-Lei Federal nº 5839, de 21 de novembro de 1943, o Distrito de Mangueirinha foi elevado à categoria de Município do Território Federal do Iguassu. Face ao artigo 8º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, promulgado em 18 de setembro de 1946, o Território Federal do Iguassu foi extinto e, em consequência, Mangueirinha voltou a pertencer ao Estado do Paraná (IBGE, 2012).

Considerando a conveniência de ser mantida a mesma divisão judiciária e administrativa existente ao tempo da extinção daquele Território, em 21 de novembro de 1946, foi criado o Município de Mangueirinha no Estado do Paraná. Pela Lei Municipal nº 237, de 4 de junho de 1964, o município passou a denominar-se Conceição do Rosário, mas voltando à denominação primitiva pela Lei Municipal nº 304, de 25 de março de 1968 (IBGE - 2012).

O nome Mangueirinha é derivado da construção de uma mangueira de varas, onde os tropeiros recolhiam os animais para pouso, principalmente as tropas de mulas que eram trazidas do Rio Grande do Sul para serem comercializadas em São Paulo. Mangueirinha foi passagem importante de tropeiros e esse episódio de sua existência é cultuado por dezenas de pessoas da cidade, das mais diversas atividades profissionais, que promovem cavalgadas pelo município e por trilhas da região. Mangueirinha tem uma área territorial de 1.348 km² e a cidade está a 940 metros acima do nível do mar. Passam pelo município importantes rios, como o Iguaçu, o Marrecas, o Covo e o Vila Nova. Importantes riquezas Mangueirenses são as plantações de soja (um dos maiores produtores da região sudoeste do Paraná), milho, as criações de bovinos, aves e suínos, a produção leiteira, a extração de madeira. O município tem algumas das mais bonitas paisagens rurais do Estado e, como atrações, citam-se ainda a Reserva Indígena com seus pinheirais centenários, alagado, cachoeiras (a do rio Marrecas é uma das mais bonitas),

(PREFEITURA MUNICIPAL, 2012).

3.1 Cresol Mangueirinha – Impactos Sociais e Econômicos

O Sistema Cresol está presente e atuante no município de Mangueirinha desde 1999, iniciou com um pouco mais de 20 associados, diante das vantagens e benefícios do crédito solidário interativo, o número de associado cresceu significativamente, atualmente, 2011, são mais de 613 cooperados, o que indica um aumento superior a 3.065%, no período.

Aos agricultores familiares sócios da Cresol-Mangueirinha, são oferecido as linhas de crédito de investimento para promover o desenvolvimento social e econômico da propriedade proporcionando a diversificação do emprego e renda na agricultura familiar, permitindo a verticalização da renda e da produção. Tais recursos são de suma importância para os pequenos agricultores, o acesso fácil ao crédito possibilita a qualificação da produção e adoção de tecnologias ambientais sustentáveis, e assim fortalecendo e garantindo a permanência do agricultor no campo.

A cooperativa de crédito Cresol oferece a seu quadro social inúmeros produtos através de parcerias firmadas com entidades financeiras. E, uma delas é o PRONAF investimento que é destinado à implantação, ampliação e modernização da infraestrutura de produção e serviços agropecuários e não agropecuários no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, de acordo com os projetos específicos.

TABELA 1 - REPASSES DE PRONAF DE 2007 A 2011 AOS AGRICULTORES SÓCIOS DA CRESOL-MANGUEIRINHA-PR

LINHAS	2007	2008	2009	2010	2011	Valor Total
Custeio	324.051,80	540.086,34	900.143,89	1.524.129,84	2.563.729,84	5.852.141,71
Investimento	106.614,00	177.690,00	296.150,00	762.554,00	824.060,00	2.167.068,00
Total	430.665,80	717.776,34	1.196.293,89	2.286.683,84	3.387.789,84	8.019.209,71

FONTE: Cresol Mangueirinha (2011)

O volume de recursos do PRONAF repassados aos agricultores familiares pela Cresol Mangueirinha, na modalidade custeio apresentou uma evolução de 791,14% no período de 2007 a 2011, já em relação a investimentos o aumento foi de 772,93%, para o mesmo período.

Especificamente para 2011, a tabela 02 apresenta informações sobre o número de contratos do programa PRONAF e recursos próprios da Cresol-Mangueirinha. Neste ano a cooperativa repassou aos agricultores mais de 3,3 milhões de reais entre custeio e investimento, distribuídos em 91 contratos. Além destes recursos, a cooperativa dispôs R\$ 15.000,00 de recursos próprios, distribuídos em 9 contratos, com valor médio de R\$ 1.666,66.

TABELA 02 - REPASSE DO PRONAF EMPRÉSTIMOS E RECURSOS PRÓPRIOS AOS AGRICULTORES SÓCIOS DA CRESOL MANGUEIRINHA -PR, 2011.

Linha de crédito	Valor total R\$	Contratos	Valor médio por contrato R\$
Recurso próprio	15.000,00	9	1.666,66
Custeio	2.563.729,84	73	35.119,57
Investimento	824.060,00	18	45.781,11
	3.402.789,84	100	82.567,34

FONTE: Cresol Mangueirinha (2011)

Os investimentos de recursos próprios da cooperativa tem uma taxa de juros que variam de 1,5% ao mês á 3,5 % ao mês, enquanto no PRONAF investimento via Banco do Brasil e BNDES E BRDE varia de 1,0 % a.a. á 4,5 % a.a. Tais recursos são de suma importância para os pequenos agricultores, o acesso crédito possibilita aos mesmos a qualificação da produção e adoção de tecnologias ambientais sustentáveis, e assim fortalecendo e garantindo a permanência do agricultor no campo.

Além do PRONAF, a Cresol vem trabalhando com carteira de recursos próprios das cooperativas, a qual permite ao associado crédito em produtos de interesse pessoal e também créditos na área produtiva.

Os produtores de Mangueirinha ao buscarem as possibilidades de crédito na cooperativa visam realizar investimentos na correção do solo, aquisição de máquinas e equipamentos agrícola e a ampliação da produção leiteira.

Deste modo, a oferta e disponibilidade de crédito proporcionam o fortalecimento e o desenvolvimento da economia local. As cooperativas da Cresol atuam diretamente no desenvolvimento e na inclusão do agricultor através do crédito e de programas que tem por objetivo aumentar a autoestima e fazendo com que as famílias permaneçam no campo. A Cresol financia produtos, projetos alternativos com baixas taxas de juros que são aplicados nas propriedades como alternativa nos produtos tradicionais, melhorando a qualidade de vida no meio rural.

3.2 Outros Serviços da Cresol Mangueirinha-PR

Os associados da Cresol contam com o Cartão Cresol que é uma ferramenta que traz inúmeros benefícios e melhorias aos associados e para as cooperativas. O cartão Cresol surgiu em 2006 tornando o Sistema Cresol uma das únicas instituições brasileiras emissoras de Cartões de Crédito com uma rede de credenciadas e bandeira própria.

Uma forma fácil, segura e rápida para os cooperados pagarem ou financiarem suas compras. Hoje são mais de 18 mil usuários do Cartão Cresol com mais de 3.135 estabelecimentos conveniados no Paraná e Santa Catarina, abrangendo mais de 65 municípios, e esse número cresce continuamente.

O Sistema Cresol oferece também aos associados o Programa de Habitação Solidária (Habitapol) que oportuniza o acesso a moradias dignas no campo. Iniciado em 2004, o programa trabalha em parceria com o Governo Federal, com vantagens para o financiamento de casas de baixo custo e interesse social como: juros baixos, carência e também recursos a fundo perdido (Cresol, 2012).

O principal objetivo do programa Habitapol é elevar a

dignidade e a autoestima do agricultor familiar, através da construção de boas moradias, contribuindo com sua permanência no campo, com o aumento da produção de alimentos e com a diminuição do êxodo rural.

Além disso, o Sistema Cresol preocupado com a formação e capacitação de seus associados e colaboradores criou em 2005 o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (Infocos), para oferecer a públicos distintos, formação em cooperativismo, orientando ao desenvolvimento sustentável e solidário (Cresol, 2012).

O principal papel do Infocos é atuar junto ao quadro social e de diretores e funcionários das cooperativas oferecendo cursos de capacitação, educação e pesquisa.

Conhecendo e compreendendo como se faz o cooperativismo solidário, possibilitando que os agricultores familiares participem de forma efetiva de sua cooperativa e tornando-se sujeitos de mudança na sociedade em que vivem.

O sistema Cresol desenvolve, ainda, o Programa Gênero e Geração, trata-se de um programa de bem-estar familiar direcionado para aos jovens, mulheres e idosos da agricultura familiar no cooperativismo solidário.

O sistema Cresol prima por tornar o cooperativismo um instrumento popular de desenvolvimento local sustentável, articulando iniciativas econômicas que ampliem as oportunidades de trabalho, de distribuição de renda, de produção de alimentos e melhoria de qualidade de vida, gestão social, e com participação de jovens e mulheres de maneira ativa. No entanto, os contextos históricos e culturais, por vezes, limitam a concretização deste modelo de desenvolvimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Sistema Cresol é fruto da união e força dos agricultores familiares, para o acesso ao crédito e uma vida digna e sustentável no

campo, a missão é tornar o crédito um instrumento de fortalecimento para uma agricultura socialmente mais justa, viável economicamente e ecologicamente sustentável.

Por meio de ações focadas na sustentabilidade incentiva-se formação e a valorização da cidadania, dessa maneira procurando ser um diferencial positivo na vida de milhares de agricultores familiares contribuindo para uma sociedade mais equilibrada com oportunidades iguais para todos.

As principais ações da Cresol estão no repasse de recursos da linha PRONAF Custeio e Investimento e, recursos próprios da cooperativa tanto para custeio como para investimento e outras despesas. O crédito disponível pela cooperativa torna-se um facilitador na diversificação da renda, pois viabiliza diversas atividades ao produtor.

A Cresol Mangueirinha consolida-se como uma alternativa ao atendimento de crédito rural, proporcionando aos seus cooperados o cartão de crédito que vem aumentando dia a dia disponibiliza os Programa de Habitação Solidária (Habitamosol), o Infocos e o Programa Gênero e Geração, os quais aumentam a cooperação da Cresol com seus cooperados.

REFERÊNCIAS

ALFONSIN, Ricardo Barbosa, et. al. **Crédito Rural**. Questões Polêmicas. 1ª ed., Porto Alegre: Síntese, 1998.

BUARQUE, S. C. **Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

BULGARELLI, Waldirio. **Natureza Jurídica das Sociedades Cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Editora Clássico, 1962.

CRESOL. **Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural**.

Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>> Acesso em: Maio/2012

FBB. FUNDAÇÃO BANCO DO BRASIL. **Um Guia do Microcrédito**. São Paulo, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/parana/mangueirinha.pdf>>. Acesso em: 09/06/2012.

KAGEYAMA, Ângela (Coord.); et. al **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. In: DELGADO, Guilherme Costa; GASQUES, José Garcia; VILLA VERDE, Carlos Monteiro (Orgs.) **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990.

PREFEITURA MUNICIPAL DE MANGUERINHA. Conheça Nossa História. Disponível em: <http://www.pmmangueirinha.com.br/municipio/historia/index.php>. Acesso em 09/06/2012.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henrique. Cooperativas de Crédito História da Evolução Normativa no Brasil. Brasília: Banco Central do Brasil, 2005.

PLANO NACIONAL DE FORTALECIMENTO DA AGRICULTURA FAMILIAR. Agosto de 1995.

SCHRICKEL, Wolfgang k. **Análise de Crédito: Concessão e Gerencia de Empréstimos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

SISTEMA DE COOPERATIVA de crédito com Interação Solidária – Cresol. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br>>. Acesso em: 09/10/2011.

SOUZA, C. B. de & CAUME, D. J. Crédito Rural e Agricultura Familiar no Brasil. In: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. SOBER, 2008. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/882.pdf>>, acesso em: 03/05/12.

A HABITAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE INCLUSÃO SOCIAL DO AGRICULTOR FAMILIAR: UMA ANÁLISE DO PAPEL DA CRESOL NO MUNICÍPIO DE SALTO DO LONTRA-PR

Ilvania Gomes de Morais²²

José Maria Ramos²³

1 INTRODUÇÃO

Todas as famílias têm direito a uma moradia digna, confortável que dê segurança e proporcione bem-estar para às pessoas que residem nela, este é um direito garantido na Declaração dos Direitos Humanos de 1948, conforme expressa seu artigo 25:

Toda pessoa tem direito a um padrão de vida capaz de assegurar a si e a sua família saúde e bem-estar, inclusive alimentação, vestuário, habitação, cuidados médicos e os serviços sociais indispensáveis, e direito à segurança em caso de desemprego, doença, invalidez, viuvez, velhice ou outros casos de perda dos meios de subsistência fora de seu controle.

Além de melhorar a vida das pessoas de uma forma geral, a casa própria contribui até mesmo para a diminuição do êxodo rural, no caso das famílias que residem no interior do município. Para aquelas que residem na cidade possibilita o término do pagamento de aluguel, fazendo com que este recurso seja utilizado de outra forma, aumentando a qualidade de vida. A habitação também possibilita as pessoas dignidade e contribui também para autoestima.

Visando diminuir a falta de moradia, o Sistema Cresol iniciou o Programa Habitasol levando habitação para seus sócios através de parcerias com o governo federal. Do ano de 2003 até os dias atuais, o

22 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

23 Professor Orientador. Mestre em Desenvolvimento Regional, Professor Assistente do Curso de Ciências Econômicas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

sistema Cresol contribuiu para realizar o direito de toda família. Serão apresentado neste trabalho os resultados do Programa Habitacional da Cresol realizado no município de Salto do Lontra.

Para desenvolver este artigo fez-se uma revisão bibliográfica abordando os temas relacionados a: agricultura familiar, desenvolvimento local e cooperativa de crédito rural. Os dados foram obtidos junto à cooperativa Cresol, optou-se, ainda, em realizar entrevistas não estruturada com dez beneficiários cooperados em anos diferentes e que residem em locais distintos. Desta forma, este artigo tem como problema de pesquisa, os reflexos econômicos e sociais que os programas habitacionais realizados pela cooperativa de crédito - Cresol geraram nas famílias beneficiadas e para o município de Salto do Lontra – Paraná.

2 DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

Quando se pensa em crescimento uma das primeiras coisas que se destaca é sobre o aumento da renda de uma forma geral e não efetivamente na melhoria do bem-estar e qualidade de vida das pessoas. Conforme diz Freitas (2011) o desenvolvimento traz progresso, crescimento, ou seja, gera mudança e isso quer dizer que se passa de uma condição precária para uma condição de melhoria social.

Bresser (1987, p.19) coloca um conceito mais abrangente sobre desenvolvimento:

... É um processo de transformação econômica, política e social, através da qual o crescimento do padrão de vida da população tende a tornar-se automático e autônomo. Trata-se de um processo social global, em que as estruturas econômicas, políticas e sociais de um país sofrem contínuas e profundas transformações.

Para Bresser (1987) o desenvolvimento é uma mudança global, mas seu resultado principal é a melhoria do padrão de vida da

população. O desenvolvimento deve proporcionar modificações de caráter político e social, e quando esse desenvolvimento não é resultado e causa de transformações econômicas é porque não houve desenvolvimento.

Segundo Souza (2005) ainda não existe um consenso sobre o assunto, pois há diferentes correntes de economistas: uma de inspiração mais teórica que considera crescimento como sinônimo de desenvolvimento, e outra corrente voltada para a realidade empírica, acredita que o crescimento é importante, mas não é fator essencial. Seria justo que a renda gerada pelo crescimento econômico fosse repassada de forma mais proporcional para os proprietários dos fatores de produção, gerando uma melhoria de vida à população. Mas o que se percebe é que desenvolvimento econômico e crescimento econômico não andam juntos, pois a população muitas vezes não se beneficia desse crescimento (SOUZA, 2005).

Para Tenório (2007), o desenvolvimento local passa a ser percebido além da mensuração econômica, e considera os recursos naturais, as vocações produtivas, o crédito como forma de viabilizar a ocupação e geração de renda para pequenos agricultores. Hoje é comum entender que o desenvolvimento local não está unicamente ligado ao crescimento econômico, mas diretamente ligado à qualidade de vida e a relação com o meio ambiente.

Um aspecto que deve ser levado em consideração quando se fala de desenvolvimento local é quanto à existência de fontes de rendas, as quais são responsáveis pela concretização do desenvolvimento local, de uma identidade, de uma dinâmica própria de suas relações. Milani (2005) ensina que o desenvolvimento local implica em uma transformação da realidade local.

Deste modo, o desenvolvimento local deve ser entendido como um conjunto de aspectos de um determinado território, sendo que o mesmo está influenciando e sendo influenciado por aspectos mais globais.

A participação dos atores sociais é extremamente importante

para que as mudanças aconteçam, ou seja, iniciativas de governo ou outras instituições só terão seus objetivos alcançados se todos se mobilizarem, a vontade de mudar tem que vir da comunidade, desta forma, será os anseios dos atores sociais e não do governo que serão buscados (BUARQUE, 1999).

Segundo Buarque (1999, p. 09) desenvolvimento local nada mais é do que:

...um *processo endógeno* registrado em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos capaz de promover o *dinamismo econômico* e a *melhoria da qualidade de vida* da população. Representa uma singular transformação nas bases econômicas e na organização social em nível local, resultante da *mobilização das energias* da sociedade, explorando as suas *capacidades e potencialidades* específicas.

Amaral Filho (1996) considera desenvolvimento endógeno do ponto de vista regional pode ser entendido como o processo de agregação de valor a produção, onde, o excedente econômico é absorvido na própria região fazendo também com que atraia recursos de outros lugares. Mas o novo modelo de desenvolvimento regional endógeno mostra que a estrutura é formada pelos atores locais e não mais por um planejamento central. Segundo Boisier *apud* Amaral Filho (1996) essa estrutura é feita por um processo chamado organização social regional e sua principal característica é a independência das decisões dos atores locais.

Entende-se, que o processo de desenvolvimento local é orientado pelas necessidades e anseios da população que residem no local, sendo que esse processo é dirigido pela capacidade de articulação na busca de colocar em prática ações coletivas, buscando a promoção do desenvolvimento. Portanto, cada localidade possui suas próprias necessidades e demandas, onde os indivíduos que nela vivem atuam de diferentes formas na busca do desenvolvimento local.

2.1 Agricultura Familiar

A discussão sobre agricultura familiar ainda é muito recente no Brasil e só foi legitimada nos anos de 1995/96, com os dados da FAO/INCRA elaborados a partir do Censo Agropecuário, onde foi criada a política específica para esta classe, o PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PLEIN, 2003).

Mesmo sem um consenso no que diz respeito à significação do termo agricultores familiares, pode-se utilizar o que Gasson e Errington *apud* Abramovay (1997, p 74) escreveram a respeito:

A gestão é feita pelos proprietários; os responsáveis pelo empreendimento estão ligados entre si por laços de parentesco; o trabalho é fundamentalmente familiar; o capital pertence à família; o patrimônio e os ativos são objetos de transferência intergeracional no interior da família e, os membros da família vivem na unidade produtiva.

Abramovay (1992) foi o primeiro autor brasileiro a contribuir para o conceito de agricultura familiar. Ele demonstrou que a agricultura familiar vem do campesinato, todavia, esse representa uma forma de organização do trabalho e produção muito distinta, por que sua integração com os mercados é crescente. A agricultura colonial, como é conhecida no Brasil pode ser explicada por Mendras *apud* Plein (2003, p 49):

1- Autonomia relativa das coletividades camponesas frente a uma sociedade envolvente que as domina mas tolera as suas originalidades. 2 - A importância estrutural do grupo doméstico na organização da vida econômica e da vida social da coletividade. 3 - Um sistema econômico de autarcia relativa e que tem relações com a economia envolvente. 4 - Uma coletividade local caracterizada por relações internas de interconhecimento e de relações débeis com as coletividades circunvizinhas. 5 - A função decisiva do papel dos notáveis entre as coletividades camponesas e a sociedade envolvente (Mendras, 1978:14-5).

Búrigo (2007) diz que o agricultor familiar pode se dedicar a várias atividades diferentes em sua propriedade, fazendo isso de forma coletiva ou individual. Hoje pode produzir não apenas alimentos *in natura*, mas também agregar valor aos produtos beneficiando-os em agroindústrias de transformação, possibilitando assim uma lucratividade maior.

2.2 Cooperativismo de Crédito

Historicamente, a ideia que regeu o surgimento do crédito cooperativo, nas mais diversas épocas e países, tanto no campo rural quanto urbano, foi o sentido de ajuda mútua e união de esforços, geralmente na tentativa de emancipação econômica de um grupo de pessoas.

De acordo com Búrigo (2007) as cooperativas modernas tiveram seu início na Europa no século XIX através de mobilização dos trabalhadores e intelectuais. A iniciativa foi tomada como forma de alternativa perante a realidade social. O objetivo era conseguir diante do sistema capitalista, mobilizar trabalhadores que estavam sendo explorados devido à expansão da Revolução Industrial.

Os precursores do cooperativismo foram os Pioneiros de Rochdale que fundaram uma cooperativa de consumo no ano de 1844. Os princípios que estes pioneiros criaram são à base do cooperativismo nos dias atuais.

Segundo Matcon *apud* Búrigo (2007) as primeiras cooperativas de crédito surgiram na Alemanha no ano de 1846 devido ao resultado ruim das colheitas e escassez de alimentos. Durante o século XX o cooperativismo se espalhou pelo mundo abrangendo várias atividades.

No final do século XIX surgiram no Brasil as primeiras cooperativas em duas vertentes distintas. Uma delas teve seu início no nordeste e sudeste apoiando a formação do cooperativismo de consumo. Já no Rio Grande do Sul a iniciativa começou com as cooperativas de crédito e posteriormente pelas cooperativas de

produção. No sul do Brasil foram os religiosos que coordenaram a expansão do cooperativismo nos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul (BURIGO, 2007).

As cooperativas de crédito rural mantinham um vínculo forte com as cooperativas de produção, e em meados da década de 1990, por intermédio de organizações ligadas à agricultura familiar, iniciou tratativas para o desenvolvimento de cooperativas vinculadas aos agricultores familiares.

Tanto na zona rural, quanto nas cidades, são os pequenos agricultores, criadores e os trabalhadores em geral, que desprovidos de quaisquer recursos para levar avante seu trabalho e produção, encontram no movimento associativo uma forma de somar os seus esforços e, em comum, lograrem o que sozinho seria impossível. E isto para o campo especial do crédito, é tanto mais verdade, quando se sabe que tais elementos não têm acesso aos bancos particulares ou às instituições oficiais de crédito: o pequeno trabalhador ou proprietário agrícola, por não dispor de garantias suficientes para o financiamento em longo prazo que a sementeira ou criação exige; o artesão, o trabalhador, o pequeno empreendedor das cidades, por não possuir qualquer bem que os enquadrem dentro das normas gerais de concessão de crédito, adotadas pelos estabelecimentos bancários, permanecendo como elementos marginais, nesse setor (BULGARELLI, 1962, p.59).

Os pequenos agricultores ao longo dos anos tiveram muitas dificuldades para conseguir permanecer no campo. Sem reconhecimento do governo federal não tinham acesso aos benefícios do crédito rural das instituições financeiras, nem amparo para outras necessidades. Nas últimas décadas algumas formas de cooperação entre os agricultores familiares brasileiros foram recriadas, mas o governo federal não encarava a cooperação como um instrumento que garantisse a distribuição de ganhos econômicos. Esta forma de tratamento do governo fez com que surgissem movimentos associativos rurais com objetos de reivindicar benefícios econômicos e sociais. Nos anos 1990 algumas iniciativas de agricultores se formalizaram como novas entidades de caráter econômico, surgindo assim peque-

nas cooperativas, associações entre outras entidades (Búrigo, 2007).

As cooperativas de crédito rural surgiram para auxiliar o agricultor familiar no acesso ao crédito, facilitando assim sua vida no campo. Segundo Búrigo (2007, p.105) é de fundamental importância à participação permanente dos associados nas cooperativas de crédito, pois “...as credis (cooperativa de crédito rural) devem ter a sensibilidade, por exemplo, de captar as demandas e projetos que sejam de interesse para o desenvolvimento da comunidade, fazendo-a uma instituição financeira “colada” nas necessidades locais”. É desta forma que as cooperativas de crédito propõem seus projetos, através dos anseios de seus associados.

Búrigo (2007) salienta, ainda, que as cooperativas de crédito devem se empenhar para conseguir cumprir sua função social que é atender demandas dos agricultores familiares, que estão além de crédito à atividade agrícola. É importante que se busque recursos financeiros junto ao governo federal com baixos juros e subsídios para conseguir atender os agricultores familiares. Desta forma, as cooperativas solidárias surgem como alternativa para um público que foi negligenciado em seus anseios de políticas públicas e econômicas. Amartya Sen *apud* Freitas (2011) diz que o acesso ao crédito pode ser uma “liberdade econômica” fazendo com que as pessoas planejem em que vão investir os recursos obtidos. E todo este processo pode ser um instigador do desenvolvimento local, dando o poder de escolha e melhorando a vida dos indivíduos beneficiados.

2.2.1 Sistema Cresol

Buscando a inclusão financeira dos agricultores familiares, no ano de 1996 foi iniciado o sistema CRESOL de Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária. O início das cooperativas surgiu das experiências do Fundo de Crédito Rotativo (FCR), financiado pela cooperação internacional (MISEREOR - Organização não governamental alemã que coopera para o desenvolvimento, atua na África, Ásia e América Latina), que começou no final

da década de 1980 e início da década de 1990 no Sudoeste do Paraná (CRESOL, 2011).

Em 1996 o governo federal criou o PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, um instrumento muito importante para o desenvolvimento do agricultor familiar. Com o crescimento e desenvolvimento do sistema Cresol, que hoje compreende cooperativas singulares nos estados do Paraná e Santa Catarina e sua Central, chamada Cresol Central Baser com sede em Francisco Beltrão-Paraná, ampliou também suas ações de apoio aos agricultores familiares.

Uma das primeiras ações de cunho social foi o programa de Habitação Rural Solidária (Habitapol), tendo início no ano de 2003, trazendo para o agricultor a oportunidade de moradia digna, este projeto conta com parceria do governo federal, conseguindo assim vantagens como juros mais baixos, subsídios financeiros, entre outros (Cresol, 2011).

Outra ação da Cresol é o Programa dos Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito. Teve seu início em 2006 com intuito de formar dirigentes para as cooperativas, já que elas são geridas por agricultores familiares. Nesses encontros acontece troca de experiências e práticas para melhorar a propriedade, conseguindo assim melhor organização, aumento da renda familiar, entre outros aspectos (Cresol, 2011).

Atualmente as cooperativas de crédito rural do sistema desenvolvem importante papel social nos municípios em que atuam, pois além de propiciar a inclusão financeira para os agricultores familiares, possibilitam programas que melhoram a vida do agricultor familiar, contribuindo assim para a redução do êxodo rural.

A Cresol, iniciou suas atividades no município de Salto do Lontra no ano de 2002, a partir da iniciativa do Sindicato dos Trabalhadores Rurais. Foram 30 agricultores que acreditaram no ideal do cooperativismo e iniciaram as atividades numa sala cedida pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais. A cada ano o número de

sócios ampliava e atualmente a Cresol de Salto do Lontra é referência em instituição financeira. Conforme dados do exercício de 2011 a instituição conta com 1386 sócios e uma carteira de crédito no valor de R\$ 10.368.000,00.

3 PROGRAMA DE HABITAÇÃO DA CRESOL NO MUNICÍPIO DE SALTO DO LONTRA

O sonho de muitas pessoas é ter sua casa, seu lar. Assim como saúde, educação, a casa própria é essencial para a vida, pois sem moradia é muito mais difícil conseguir assegurar os outros direitos.

O direito a moradia é garantido a toda pessoa pela Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948. No Brasil, este direito está garantido na Emenda Constitucional 26 desde 2000, que inclui novos direitos sociais, conforme expressa o artigo 6º da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

Art. 6º São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados, na forma desta Constituição.

Uma questão importante que deve ser considerada é o déficit habitacional, que pode ser entendido como a necessidade imediata da construção da moradia para solucionar problemas sociais. Em outro ponto, existe a inadequação de moradias, onde reflete problemas na qualidade de vida das pessoas, ou seja, a casa não é habitável, ou não oferece todas as condições necessárias (MINISTÉRIO DAS CIDADES, 2011).

Buscando diminuir o déficit de moradias rurais, no ano de 2003, o governo federal desenvolveu o Programa Nacional de Habitacional Rural (PNHR). O objetivo principal era garantir moradias dignas para agricultores com renda de um a três salários mínimos mensais (ROVER et al, 2010).

No município de Salto do Lontra, o Programa de Habitação

da Cresol – HABITASOL teve início no ano de 2003. Foram cinco etapas de programas habitacionais, iniciado no ano de 2003, sendo a última etapa no ano de 2010. Cada etapa teve sua particularidade, onde o que variou foram os valores subsidiados, contrapartida por parte do beneficiário e valor que a cooperativa é obrigada a emprestar conforme regra do governo federal. Também eram considerados como critérios para contemplação a necessidade de uma moradia melhor para a família, número de crianças e idosos. Durante os programas habitacionais foram disponibilizados projetos de casas entre 39 e 69 m².

Sempre são usados alguns critérios para o enquadramento no programa. Em 2003, a renda bruta mensal não poderia ultrapassar um salário mínimo, na época no valor de R\$ 240,00. Os contemplados conseguiram um subsídio do governo federal no valor de R\$ 4.500,00, mais um repasse do governo estadual de R\$ 1.500,00. A Cresol de Salto do Lontra financiou R\$ 2.896,30 com juros de 0,5% ao mês, e prazo de pagamento de seis anos, totalizando um montante de R\$ 8.896,30 para construção da casa. Naquele ano a cooperativa disponibilizou R\$ 26.066,70 com juros de 0,5% ao mês.

Já no ano de 2005 foram dezesseis famílias contempladas, onde o valor financiado variou de R\$ 1.508,48 a R\$ 3.137,65 com juros mensais de 0,5% ao mês. Um dado relevante e positivo aconteceu no programa habitacional de 2005, onde o valor subsidiado variou entre R\$ 4.500,00 e R\$ 6.000,00. As famílias favorecidas que tinham uma renda menor conseguiram um valor maior de subsídio e consequentemente contraíram o financiamento de menor valor. Todos os beneficiários foram contemplados com um repasse do governo estadual no valor de R\$ 1.000,00. No ano de 2005, a cooperativa financiou R\$ 46.944,61 onde o juro cobrado teve uma variação de 0,5 a 0,75% ao mês.

No ano seguinte, 2006, foram treze as famílias contempladas, onde o valor financiado variou entre R\$ 1.810,18 e R\$ 3.260,37, já o subsídio ficou em R\$ 4.500,00. Em 2006, o montante empresta-

do aos beneficiários foi de R\$ 38.013,86 e o juro foi de 0,73% ao mês. Apesar da demanda constante, o governo federal não disponibilizou programas habitacionais rurais nos anos de 2007 e 2008, foram dois anos de espera.

Em 2009 chegou o primeiro programa de habitação que contemplava moradores da área urbana, mas ainda, contemplando os agricultores familiares. A renda bruta mensal não poderia ultrapassar um salário mínimo que na época era de R\$ 415,00. O subsídio aumentou para R\$ 7.000,00, bem como, o valor financiado pela Cresol que foi de R\$ 5.007,17. Naquele ano foram construídas onze moradias no interior e duas na área urbana do município.

As imagens a seguir mostram as melhorias obtidas nas residências da área rural e urbana dos beneficiários do Programa Habitacional da Cresol no município de Salto do Lontra-PR.



Figura 01 – Moradia antes do Programa Habitacional – Área Rural
Fonte: Cresol Salto do Lontra.



Figura 02 – Moradia após Programa Habitacional – Área Rural
Fonte: Cresol Salto do Lontra.

O último programa habitacional realizado pela Cresol aconteceu no ano de 2010 e beneficiava apenas moradores da área urbana, neste caso, específico o cadastro foi feito através da prefeitura municipal que enviava os dados para o Ministério das Cidades e lá era aprovado ou não. Foram quatorze famílias atendidas em seu direito de ter sua casa própria. Os recursos para a construção vinham do governo federal com um subsídio de R\$ 12.000,00 mais a contrapartida da família, que variava dependendo do tamanho da casa escolhida, ficando entre R\$ 4.000,00 e R\$ 9.500,00. O quadro apresenta uma síntese do programa Habitacional do Sistema Cresol para o município de Salto do Lontra.

QUADRO 01 - Síntese do programa habitacional em Salto do Lontra

Ano de realização do Programa Habitacional	Beneficiários	Valor Subsidiado	Valor financiado	Taxa de juros / mês	Repasse governo estadual	Contrapartida do mutuário	Habitacão rural	Habitacão urbana
2003	9	4.500,00	2.896,60	0,5	1.500,00	-----	9	-----
2005	16	4.500,00 a 6.000,00	1.508,48 e 3.337,65	0,5 a 0,75	1.000,00	-----	16	-----
2006	13	4.500,00	1.810,18 e 3.620,37	0,73	-----	-----	13	-----
2009	13	7.000,00	5.007,17	0,5	-----	3.000,00	11	2
2010	14	12.000,00	-----	-----	-----	4.000,00 a 9.500,00	-----	14

Fonte: Cresol Salto do Lontra, organizado pelos autores.

----- Não se aplica.

Visando a redução de custos, constatou-se que muitas famílias utilizaram de mão de obra própria. Essas atitudes possibilitam o uso do recurso economizado em melhorias ou ampliação da moradia. Nos casos em que o total de recursos foi insuficiente, foi possível financiar na própria instituição o restante necessário. Em alguns casos, o beneficiário pegou dinheiro de familiares para terminar a moradia. Sabe-se que com recurso insuficiente em alguns casos a qualidade fica de certa forma comprometida. A maioria das famílias é proprietária do terreno onde construíram a casa, mas existe ocorrência de famílias que residem no terreno de seus pais, são os casos em que trabalham na mesma propriedade, tem a mesma propriedade familiar.

Foram disponibilizados vários projetos de moradias com tamanhos diferentes para atender a diversidade das famílias selecionadas, onde variavam de 39 a 69 m². Para algumas famílias o tamanho da residência não foi suficiente de início, mas com o tempo foi feita ampliação na moradia. Também em todas as etapas existia um técnico responsável para acompanhar a obra. Eram feitos relatórios e fotografias de como evoluía a construção, conforme estes dados os recursos eram liberados gradativamente para a execução da obra.



Figura 03 – Moradia antes do programa habitacional – área urbana
Fonte: Cresol Salto do Lontra



Figura 04 – Moradia após o Programa Habitacional – área urbana
Fonte: Cresol Salto do Lontra.

Como pode ser observado no quadro 01, o programa beneficiou 66 famílias com a casa própria, sendo cinquenta na zona rural e dezesseis famílias na área urbana. O foco principal no setor de habitação da Cresol sempre foram os agricultores familiares, mas como os dois últimos programas de habitação também beneficiavam famílias da área urbana o sistema acreditou que seria pertinente atender também sócios que moram na cidade.

A cooperativa não guarda dados com os números do inscritos em cada etapa do programa, mas hoje existe uma lista de espera de 28 inscritos (dados de abril de 2012), sendo 17 inscritos para casa na área urbana e 11 pessoas aguardando uma oportunidade para conseguir a casa própria na zona rural.

A Cresol se destaca no setor habitacional em Salto do Lontra pois não trabalha apenas com programas do governo federal. Ela ouve e atende os anseios de seus associados. Na Assembleia Geral Ordinária (AGO) do ano de 2010, alguns sócios colocaram a sugestão para que uma parte do valor das sobras do exercício fosse revertida em empréstimos para reforma de casas com juros de 1% (um por cento) ao mês. Foi colocada em votação e aprovada pelos presentes conforme ata nº113 do conselho de administração, e com esta aprovação foi destinado 70% das sobras para utilização dos empréstimos de habitação. No ano de 2011, segundo relato que consta na ata nº129 do conselho de administração, se repetiu a vontade dos associados e novamente parte das sobras foi destinado para reforma de casas. Neste caso disponibilizou 50% das sobras.

Tabela 01- Número de famílias beneficiadas e valores para reforma de casas.

Ano	Porcentagem das sobras utilizada	Valor em reais	Total de famílias beneficiadas	Valor máximo a ser financiado por sócio
2010	70%	R\$ 42.000,00	9	R\$ 5.000,00
2011	50%	R\$ 41.000,00	9	R\$ 5.000,00

Fonte: Cresol Salto do Lontra, organizado pelos autores.

Conforme pode ser observado na tabela 01 foi adotado um valor máximo que cada associado poderia financiar, que ficou limitado em R\$ 5.000,00. Haja vista, o objetivo de atender um maior

número de famílias. Outro critério é que o sócio beneficiado não poderia ter utilizado algum tipo de subsídio habitacional, mesmo que tivesse participado do referido programa por outra entidade. Para poder participar o associado deveria ter pelo menos um ano de associação na Cresol, beneficiando assim, aqueles que utilizavam mais tempo a cooperativa como instituição financeira.

Todos os sócios inscritos tiveram suas casas visitadas e fotografadas para comprovação da necessidade de reforma. Os contemplados eram escolhidos por um comitê formado por diretores e funcionários da cooperativa. Outros fatores que também foram levados em consideração na hora de decidir foram número de pessoas que residiam na casa, especificamente crianças e pessoas idosas.

Em muitos casos o valor era insuficiente para fazer a melhoria desejada, mas era o impulso que faltava para muitas famílias melhorarem suas moradias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação de ter a casa própria não está disponível a todas as famílias brasileiras. Sabe-se que muitas delas contemplam apenas a vontade de ter um lar. Mais do que ter um abrigo à habitação proporciona conforto, segurança, bem-estar e dignidade às famílias além de ser um direito garantido por lei.

O PNHR veio para melhorar a vida dos agricultores fazendo com que tenham uma moradia confortável e digna, possibilitando com isso até mesmo a diminuição do êxodo rural. O Sistema Cresol acreditou, que com o auxílio do governo federal poderia melhorar a vida de seus associados através da implementação de programas habitacionais. E o fez, mas sabe que existe demanda para atender.

No município de Salto do Lontra o programa Habitasol possibilitou aos beneficiários mais do que apenas uma casa para morar, possibilitou também melhor qualidade de vida, dignidade. Morar bem significa para os agricultores a vontade de continuar na agricultura, o que é um fator importante na diminuição do êxodo

rural. Apesar de ainda haver demanda por habitação no município de Salto do Lontra, o Programa Habitasol demonstrou ser muito importante para os associados da Cresol, que apesar das dificuldades encontradas para a realização do projeto se sentiram realizados na construção de seus sonhos.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **Agricultura familiar e uso do solo**. São Paulo em perspectiva – Abr/jun vol.11. São Paulo, 1997.

AMARAL FILHO, Jair do. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista**. Planejamento e políticas públicas, n. 14, p. 35-70, 1996.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Déficit habitacional no Brasil**. Secretaria Nacional de Habitação, 2011, 140 p.

BRASIL. MINISTÉRIO DAS CIDADES. **Experiências em habitação de interesse social no Brasil**. Secretaria Nacional de Habitação, 2007.

BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Declaração Universal dos Direitos Humanos** Disponível em : http://portal.mj.gov.br/sedh/ct/legis_intern/ddh_bib_inter_universa.htm. Acesso em 14 de maio de 2012.

BRASIL. PLANALTO. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em : <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em 11 de maio de 2012

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Desenvolvimento e Crise no Brasil 1930-1983**. São Paulo, Brasiliense, 1987.

BUARQUE, Sergio C. **Metodologia de planejamento do desenvolvimento local e municipal sustentável**. Brasília, junho de 1999. Projeto de cooperação técnica INCRA/IICA. São Paulo, 1999.

BULGARELLI, Waldirio. **Natureza Jurídica das Sociedades**

Cooperativas. 2. ed. São Paulo: Editora Clássico, 1962.

BURIGO, Fábio Luiz. **Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Chapecó: Argos, 2007.

CRESOL. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/>>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2012.

CRESOL. **Relatório de Atividades**, 2011.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Estatísticas do Meio Rural**; Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural. Brasília: MDA: DIEESE, 2006.

FREITAS, Alair Ferreira de. FREITAS, Alan Ferreira de. **As cooperativas de crédito rural solidárias como indutoras do desenvolvimento local.** Revista IDEAS – Interfaces em desenvolvimento, agricultura e sociedade, Rio de Janeiro – RJ, v.5, n. 1, p. 160-187, 2011.

PLEIN, Clério. **As metamorfoses da agricultura familiar: o caso do município de Iporã d Oeste, Santa Catarina.** 2003. 156f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Cursos de Pós – Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

ROVER, Oscar José. MUNARINI, Paulo Roberto. **A política de habitação rural e o desenvolvimento da agricultura familiar.** Revista Katálysis, Florianópolis v.13, n.2, 2010.

SOUZA, Nali de Jesus de. **Desenvolvimento econômico.** São Paulo: Atlas, 2005.

TENÓRIO, Fernando. G. Desenvolvimento Local. In: **Cidadania e Desenvolvimento.** Rio de Janeiro: FVG; Ijuí: Ed. Unijuí, 2007. p. 71-102.

CAPÍTULO II

COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO E SUAS RELAÇÕES COM OS ASSOCIADOS

SATISFAÇÃO DO QUADRO SOCIAL DA CRESOL SANTO ANTÔNIO

Clenir Rocha Lopes²⁴

Dirceu Basso²⁵

1 INTRODUÇÃO

A agricultura familiar apresenta em sua história importante contribuição no desenvolvimento socioeconômico, cultural e ambiental. São muitos os desafios enfrentados pelos agricultores familiares para consolidar o cooperativismo de crédito como um instrumento de apoio ao desenvolvimento das famílias rurais. Atualmente, o cooperativismo solidário se apresenta como uma organização multiplicadora de oportunidades, contribuindo para uma sociedade mais justa, gerando inclusão social e qualidade de vida.

No contexto da Revolução Industrial, ainda no século XIX, devido às dificuldades vivenciadas pelas famílias trabalhadoras emergem as primeiras cooperativas que eram de consumo, cujo objetivo era suprir suas necessidades e fugir da exploração da mão de obra. Com base nessas cooperativas, o italiano Luigi Luzzatti fundou a primeira cooperativa de crédito no ano de 1865, com objetivo de ofertar crédito mais barato que os bancos da época.

O surgimento do Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária, em meados dos anos de 1990, deu origem à construção de outro cooperativismo, o cooperativismo solidário. No lugar de estruturas centralizadas e grandes unidades, optou-se por estruturas descentralizadas, com forma de rede e unidades pequenas, mas articuladas entre si e com a comunidade local, contribuindo assim para a democratização do crédito rural e

24 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

25 Professor orientador, Doutorando em Desenvolvimento Rural e Professor Assistente da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Foz do Iguaçu.

para o efetivo controle social. A expressão 'interação solidária' significa que as cooperativas, mesmo sendo independentes e possuindo suas próprias regras de conduta, são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente, com apoio financeiro, técnico e social.

A Cresol Santo Antônio foi constituída no dia 22 de junho de 2001, com sede em Santo Antônio do Sudoeste. Conta com 1.034 sócios e tem por objetivo propiciar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados, em suas necessidades pessoais e atividades produtivas, incluindo processos de agregação de valor e comercialização, com a finalidade de melhoria de condição de vida do seu quadro social e de sua família. Ainda, visa à formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo e o associativismo, através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito.

A Cresol se preocupa com a satisfação dos seus associados, compreende que um associado insatisfeito divulga informações negativas e, dessa maneira, prejudica a organização social da cooperativa e sua missão. Diante disso, entende-se que um associado satisfeito é um importante instrumento de marketing para a cooperativa.

A satisfação dos clientes é uma forma das empresas permanecerem no mercado a partir da conquista e fidelização de seus parceiros comerciais, por isso o tema satisfação ganhou maior importância no contexto da administração de empresas. A definição de Kotler (1998, p. 53) para satisfação é: "[...] o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa."

Num ambiente de constantes transformações, cada vez mais universalizado, com avanços da comunicação e da tecnologia de informação, as instituições necessitam se adaptar, buscando sempre acompanhar o mercado, manter-se atualizada e atender bem aos clientes, sem alterar seus objetivos fundamentais. Uma questão

fundamental para uma empresa é saber como ela está sendo vista pelo seu cliente; como estão sendo prestados os seus serviços e os produtos. Isso ganha mais força, principalmente, na situação atual em que se encontram as empresas, onde os preços, a qualidade e a sobrevivência são ditados pelo mercado.

As cooperativas de crédito, não ficam alheias a esse processo, deve acompanhar os avanços tecnológicos e operacionais, preservar seus valores e atender as necessidades dos seus associados. Para isso, avaliar o processo de interação da cooperativa com seu quadro social é fundamental para que os gestores possam orientar suas ações com vistas à sustentabilidade política (missão) e socioeconômica da cooperativa. O presente estudo, ao analisar a satisfação dos associados da Cresol Santo Antônio, valoriza a noção de satisfação apresentada por Kotler (1998).

O presente artigo tem o objetivo de identificar o grau de satisfação dos associados da cooperativa Cresol Santo Antônio, buscando avaliar como se encontra a Cooperativa no mercado, a partir da visão dos próprios associados. Para desenvolver o estudo foram realizadas 30 entrevistas com associados entregando um questionário de forma aleatória para que os mesmos respondessem. Essas entrevistas servem apenas como amostragem do grau de satisfação do quadro social da cooperativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Serviços e programas ofertados pela Cresol Santo Antônio ao quadro social.

A Cooperativa de Crédito Cresol Santo Antônio é uma instituição financeira constituída sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como: concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no

País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

Na condição de instituição financeira monetária, integrante do sistema financeiro nacional, tem seu funcionamento autorizado pelo Banco Central do Brasil, subordinando-se aos normativos próprios, aprovados pelo Conselho monetário nacional, que faz uso das atribuições que lhe são conferidas pela Lei 4595-64. O funcionamento das Cooperativas de Crédito está regulado na Resolução 2771/00 do Banco Central.

O objetivo de uma cooperativa de crédito é desenvolver programas de assistência financeira e de prestação de serviços aos cooperados, com a finalidade de oferecer adequado atendimento às suas necessidades de crédito, contribuindo para torná-los independentes de outras instituições financeiras públicas e privadas. As cooperativas de crédito podem ser formadas por profissionais de determinada profissão ou atividade, agricultores, pequenos e microempresários e microempreendedores, além de existirem também cooperativas de crédito de livre admissão de associados. A cooperativa não opera com fins lucrativos, em suas ações busca sempre a melhora econômica de seus membros, através da ajuda mútua e, também, da melhoria das condições sociais e culturais da comunidade envolvida pela cooperativa.

O cooperativismo pode ser considerado um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social, uma vez que visa atender as necessidades do grupo. As cooperativas de crédito possuem enormes diferenças se comparada, como exemplo, aos bancos comerciais. O associado pode perceber isso quando se associa ou realiza alguma operação. A principal diferença entre essas duas instituições diz respeito ao fato de que os bancos são sociedades de capital, ao passo que as cooperativas são sociedades de pessoas, cada sócio têm direito a um voto; ainda, enquanto os bancos visam seus lucros as cooperativas focam no bem-estar social e no capital humano do associado.

O potencial das cooperativas de crédito na oferta de serviços e de produtos financeiros realiza-se justamente por seus elementos constitutivos, pois funcionam sem fins lucrativos, coletam e aplicam a poupança no local de atuação e suas características organizacionais estão baseadas na mutualidade e na autogestão (BURIGO, 2007).

As cooperativas de crédito rural solidário do Sistema Cresol se diferem das demais instituições financeiras por trabalhar com público exclusivo, que são agricultores familiares. “As Cresóis são instituições destinadas a acessar, canalizar e desburocratizar os créditos rurais com o objetivo de fortalecer uma agricultura social, ecológica e economicamente sustentável” (BÚRIGO, 2006).

Percebe-se que as organizações constituem sistemas formados por diferentes recursos, as quais buscam oferecer no mercado produtos e serviços de forma a alcançar a satisfação de seu público-alvo. Sobre isso Drucker (2002, p. 35) esclarece que: “só existe uma definição válida para a finalidade de uma empresa: criar um consumidor”. Para que isso aconteça é preciso que a organização conheça as necessidades e preferências de seu público. Segundo Marins “sobreviverá à empresa que tiver competência, estrutura de custos, caixa forte e pessoal altamente qualificado para produzir com qualidade e prestar o melhor serviço aos clientes e além disso, reinventar o seu setor, surpreendendo o mercado e os clientes com produtos e serviços fundamentalmente novos e diferentes”.

As modalidades de crédito com recursos próprios das cooperativas Cresol buscam atender as demandas do quadro social tanto na implantação e desenvolvimento de atividades não financiadas com recursos oficiais, quanto para complementar as atividades financiadas com recursos oficiais. Os recursos de PRONAF Custeio destinam-se aos financiamentos das atividades agropecuárias e não agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização de produtos, pode ser utilizado parte deste recurso se constar no projeto para fins de melhorias em instalações que visam o bem-estar da família.

Os recursos de PRONAF Investimento destinam-se para financiar: Criação, ampliação ou modernização da infraestrutura de produção e serviços, agropecuários ou não agropecuários, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas, a exemplo de abatedouros, silos, casa de mel e outros; aquisição de equipamentos e de programas de informática voltados para a melhoria da gestão dos empreendimentos rurais e das unidades agroindustriais, financiamento de propostas ou projetos de investimento para correção e recuperação do solo para melhorar fertilidade, implementação da atividade leiteira com aquisição de resfriadores, modernização e recuperação de estruturas, irrigação, implantação de pomares, estufas, recuperação e construção de estruturas para armazenagem, aquisição de máquinas e implementos agrícolas, compra de equipamentos para suinocultura, avicultura e gado de corte e investimentos de maquinários para beneficiamento do café.

As cooperativas não têm o objetivo de ter lucro no final do exercício, e sim, apenas gerir suas despesas operacionais derivadas do atendimento das demandas dos associados, podendo vir a ter sobras no final de seu exercício que serão rateadas proporcionalmente para cada associado de acordo com suas operações na cooperativa. Esse rateio é destinado pela assembleia geral dos associados, podendo, como exemplo, serem canalizado para o capital social da cooperativa, neste caso atendendo uma demanda de investimento cooperativo. Essa situação possibilita que as cooperativas possam atuar com taxas de juros e custos operacionais mais competitivas do que as de um banco comercial. Portanto, as cooperativas têm a possibilidade de oferecer crédito mais barato para o seu quadro social, atendendo as suas necessidades de seu associado.

Uma ferramenta recente que vem sendo trabalhada pela cooperativa e que torna mais prática a dinâmica do crédito para o quadro social é o Cartão Cresol. Ele oferece inúmeros benefícios para os associados, pois é uma forma mais fácil, segura e rápida para os cooperados pagarem ou financiarem suas compras. Os cooperados,

também, usufruem do pagamento facilitado com o uso do talão de cheque Cresol, aceito em estabelecimentos de todo o Brasil. De acordo com Kotler e Armstrong (2003), o consumidor moderno busca constantemente novos produtos e serviços, neste sentido, é preciso que as organizações acompanhem as mudanças desse novo mercado e ofereçam um atendimento de qualidade, causando satisfação aos clientes e se fortalecendo perante a concorrência.

A cooperativa incentiva seus associados a pouparem seu dinheiro. Esse recurso poupado retorna ao quadro social na forma de crédito para atender diversos tipos de demandas financeiras. Diferente dos grandes bancos, nas cooperativas de crédito do Sistema Cresol o dinheiro fica no município, pois ele retorna para os associados através dos créditos com recursos próprios e, assim, contribui na dinâmica da economia local.

Pensando na proteção da família, assegurando a produção e garantindo os investimentos, a Cresol investe nos serviços de seguros como forma de oferecer proteção adequada aos seus cooperados e familiares, por meio da Corretora Cresol Seguros. A Corretora Cresol Seguros atua juntamente com as Cooperativas filiadas a Central Cresol Baser e em parceria com outros sistemas de cooperativas solidárias. Em todas as cooperativas singulares, agricultores cooperados e a população em geral podem encontrar atendimento no Programa Superproteção Cresol, que oferece proteção para casa, carro, vida e investimentos agrícolas. A Cresol Santo Antônio trabalha, também, com o recebimentos de boletos, títulos, convênios (água, luz, telefone, IPVA e outros), oferece o serviço de recarga de celulares de todas as operadoras que atuam no estado do Paraná e Santa Catarina, efetua pagamentos de benefícios do INSS aos aposentados e pensionistas associados da Cresol.

A Cresol realiza programas sociais como os Agentes, criado em 2006, o Programa dos Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito tem como objetivo promover a participação de mais pessoas no processo de gestão das cooperativas singula-

res, bases regionais e Central. Os Agentes são agricultores familiares que nas comunidades onde vivem provocam o debate sobre temas importantes para o fortalecimento da Agricultura Familiar como o desenvolvimento local e o controle social. Os Agentes fomentam discussões sobre o papel do crédito como instrumento para a construção de um sistema de produção sustentável para as unidades familiares de produção, com a adoção de tecnologias que possibilitem ao agricultor desenvolver seus projetos sem afetar o equilíbrio da natureza melhorando assim as condições de vida no campo. Para melhor desempenharem seu papel, os Agentes estão em constante processo de capacitação.

O Programa de Habitação Solidária (HABITASOL) oportuniza aos associados o acesso a moradias dignas no campo. Iniciado em 2004, o programa trabalha em parceria com o Governo Federal, através de alguns de seus programas que dão vantagens para o financiamento de casas de baixo custo e interesse social como: juros baixos, carência e também recurso a fundo perdido. O principal objetivo do Habitasol é elevar a dignidade e a autoestima do agricultor familiar, através da construção de boas moradias, contribuindo com sua permanência no campo, aumento da produção de alimentos e diminuição do êxodo rural.

O Sistema Cresol preocupado com a formação e capacitação criou em 2005 o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (Infocos), para oferecer a públicos distintos, formação em cooperativismo, orientando o desenvolvimento sustentável e solidário.

O principal papel do Infocos é atuar junto ao quadro social, diretores e funcionários das cooperativas oferecendo cursos de capacitação, educação e pesquisa. Conhecendo e compreendendo como se faz o cooperativismo solidário, os agricultores familiares podem participar mais fortemente de sua cooperativa e tornando-se sujeitos de mudança na sociedade em que vivem.

A Central Cresol Baser em sua proposta de assessoramento

técnico, além de atender as demandas da aplicação do crédito, considera ser importante o acompanhamento técnico (ATER) do projeto de vida e de produção da família cooperada. Os serviços de ATER devem estimular a organização e a capacitação dos agricultores para que estes possam enfrentar melhor os desafios da produção, industrialização e comercialização de sua produção. Para o Sistema Cresol, que muito tem estimulado a organização cooperativista na agricultura familiar e economia solidária, o fortalecimento do cooperativismo de ATER significa, não só, superar as dificuldades de acesso ao conhecimento, auxiliar na elaboração dos projetos de financiamento, no planejamento das propriedades e no acompanhamento da aplicação, mas, sobretudo, fortalecer o grande projeto cooperativista que a agricultura familiar e a economia solidária estão construindo.

2.2 O grau de satisfação dos agricultores familiares com sua cooperativa de crédito

A realização da pesquisa de satisfação de clientes se faz necessária para organizações que procuram e demonstram interesse em conhecer mais detalhadamente as percepções de seus clientes quanto à empresa, seus produtos e serviços ofertados, com intuito de estar sempre inovando para manter-se em constantes melhorias e conhecer cada vez mais seu mercado atuante, trabalhando para que as necessidades de seus clientes sejam atendidas da melhor maneira possível. A coleta dos dados compreende questões que visam analisar como está a satisfação dos cooperados quanto aos trabalhos, atendimento e organização da cooperativa de um modo geral.

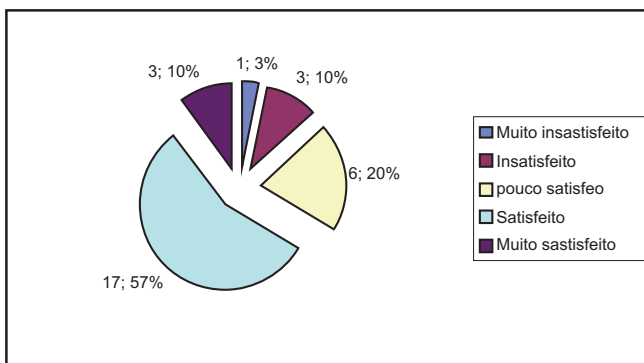
Com o objetivo de fazer levantamento do grau de satisfação do quadro social da Cresol Santo Antônio foi aplicada uma pesquisa. Para a realização desta foram entrevistados 30 cooperados. Aplicou-se um questionário, com o objetivo de fazer levantamento do grau de satisfação do quadro social da Cresol Santo Antônio, onde os entrevistados apontavam numeração de 1 a 5, sendo: 1= Muito Insatisfeito,

2= Insatisfeito, 3= Pouco satisfeito, 4= Satisfeito, 5= Muito Satisfeito.

Trata-se de uma amostragem do quadro social da cooperativa, a aplicação foi de forma aleatória, onde os entrevistados responderam um questionário, sendo de caráter qualitativo e não estatístico, de forma autônoma e sem identificação pessoal, com vista a preservar a identidade dos entrevistados. A análise das entrevistas para este artigo será realizada de forma a considerar uma análise sobre o todo.

Quanto ao desempenho geral com base mensurada em eficiência, eficácia e competitividade da organização podemos observar que 20 dos cooperados demonstraram estar satisfeitos e muito satisfeito e 4 na condição de insatisfeito e muito insatisfeito, conforme mostra o Gráfico 01. Dentre os entrevistados, alguns argumentaram que a cooperativa já passou por algumas dificuldades, mas hoje está recuperada e muito bem organizada, porém alguns associados ainda prospectam melhorias na cooperativa, pois tem receio que a cooperativa volte a ter dificuldades organizacionais.

Gráfico 01 – Satisfação quanto ao desempenho da Organização, 2012



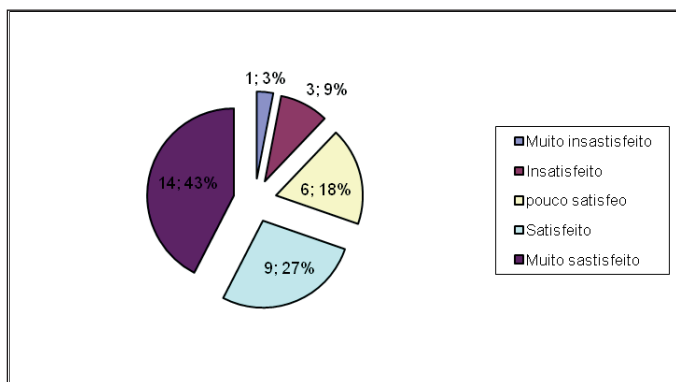
Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

Ao serem questionados sobre a forma como os diretores dialogam e atendem os cooperados 11 dos associados demonstraram

estar satisfeitos com a forma que os diretores atendem o quadro social, 9 estão muito satisfeito, 5 pouco satisfeito, 4 insatisfeito e apenas 1 muito insatisfeito. Como sugestão 3 dos entrevistados destacaram que os diretores devem fazer mais reuniões nas comunidades para ter maior proximidade com o quadro social e, assim, estarem mais informados sobre os andamentos dos trabalhos e projetos da cooperativa.

Quanto à forma com que os funcionários atendem os cooperados(as) 23 dos cooperados demonstraram estar muito satisfeito e satisfeitos, 6 pouco satisfeito, 4 insatisfeito e muito insatisfeito como mostra o Gráfico 02. A maioria profere estar muito contente com o atendimento dos funcionários salientando que esse atendimento continue assim, pois quando estão na cooperativa sentem-se em casa.

Gráfico 02 – Satisfação com a forma que os funcionários atendem os cooperados(as), 2012



Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

Quanto à igualdade de tratamento entre os associados(as) praticada pela Cresol mais da metade (17) dos cooperados demonstraram estar muito satisfeito, e outros 10 satisfeitos, 3 pouco satisfeitos

to e nenhum insatisfeito ou muito insatisfeito. Observa-se que quando se soma os estratos de respostas muito satisfeito e satisfeito temos uma ampla maioria (27 de 30) das entrevistas neste grau de satisfação. Isso permite evidenciar que os gestores estão conseguindo operar a cooperativa de forma a considerar o quadro social como sendo iguais, em que todos os agricultores familiares recebem o mesmo tratamento.

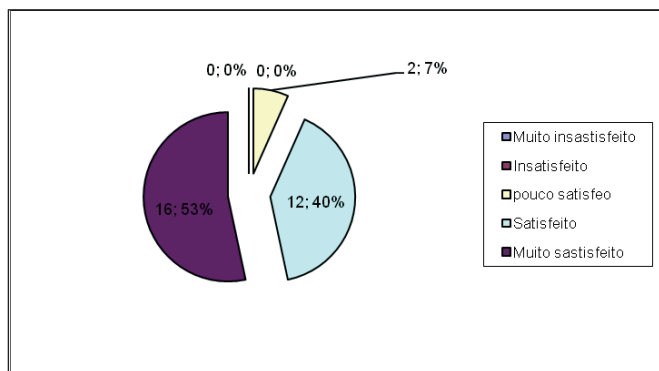
No que se refere às melhorias implementadas recentemente pela Cresol, 18 dos cooperados demonstraram estar satisfeito, 9 muito satisfeitos, 3 pouco satisfeito e nenhum insatisfeito e muito insatisfeitos. Os entrevistados comentaram que de dois anos para cá a cooperativa vem melhorando continuamente, o ambiente está mais adequado, a maneira como os colaboradores e diretores desempenham suas tarefas é mais coerente, gerando um ambiente de contentamento no quadro social.

Quanto ao impacto da Cresol na melhoria de vida dos seus associados, 17 dos cooperados encontram-se muito satisfeito, 10 satisfeito, 2 pouco satisfeito, 1 insatisfeito e nenhum muito insatisfeito. Ou seja, 90 % dos entrevistados situam-se entre os estratos de muito satisfeito e satisfeito na melhoria de sua condição de vida. Saliendam que através da Cresol, houve a possibilidade dos agricultores familiares de realizarem algumas melhorias na sua propriedade através do crédito, como ampliação, reforma ou construção de residências, galpões, estábulos; conservação de solo; aquisição de novos implementos, maquinário agrícola, veículos; aquisição de gado; reforma de pastagens dentre outras melhorias possibilitadas através dos financiamentos liberados pela cooperativa, gerando assim um progresso na qualidade de vida dos agricultores associados. Esses dados indicam que a Cresol está conseguindo atingir sua missão institucional, ou seja, possibilitar o acesso ao crédito para a melhoria da qualidade de vida dos associados.

Quanto à credibilidade e responsabilidade dos funcionários(as) da Cresol, 28 dos 30 cooperados entrevistados encontram-se

muito satisfeito e satisfeito e somente 2 pouco satisfeito, conforme mostra o Gráfico 03.

Gráfico 03 – Satisfação quanto à credibilidade e responsabilidade dos funcionários(as), 2012



Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

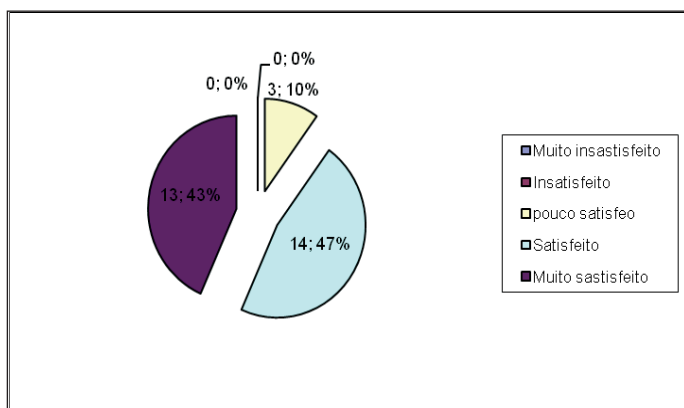
No que se refere à credibilidade e responsabilidade dos diretores(as) da Cresol, 15 cooperados encontram-se muito satisfeito, 11 satisfeito, 3 pouco satisfeito, 1 insatisfeito e nenhum muito insatisfeito. A gestão da Cresol é feita pelos próprios agricultores, composta por 7 membros: Presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e mais 3 suplentes, através de reuniões sistemáticas os diretores operam as diretrizes e ações definidas em suas assembleias gerais, bem como, as políticas definidas pelo conselho administrativo e conselho fiscal. Os cooperados entrevistados, 85% deles, demonstram estar satisfeitos no aspecto da credibilidade e da responsabilidade com que os diretores operam a gestão da cooperativa.

Frente ao tempo de resposta das solicitações dos cooperados à cooperativa, 14 cooperados encontram-se muito satisfeito, 09 satisfeito, 4 pouco satisfeito, 2 insatisfeito e 1 muito insatisfeito. A maioria demonstra estar satisfeito com o tempo de resposta das solicitações feitas à cooperativa, porém, alguns cooperados reclama-

ram da demora para liberações de PRONAF. Estes sugerem que a Cooperativa busque avançar neste quesito da gestão.

Na análise dos resultados sobre a possibilidade dos cooperados sugerirem melhoria na Cresol, 87% (27) dos entrevistados encontram-se muito satisfeito e satisfeito, 3 pouco satisfeito, como mostra o Gráfico 04.

Gráfico 04 – Satisfação quanto à possibilidade de sugerir melhorias na Cresol, 2012



Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

Em relação aos eventos festivos realizadas pela Cresol junto ao quadro social, 15 dos cooperados demonstraram estar muito satisfeito, 8 satisfeitos, 6 pouco satisfeito, 1 insatisfeito e nenhum muito insatisfeito. A maioria dos cooperados entrevistados demonstrou estar satisfeitos com os eventos festivos realizados pela cooperativa, o que respondeu estar insatisfeito sugeriu que a cooperativa realize mais eventos festivos junto ao quadro social.

Quanto às atividades técnicas realizadas pela Cresol, ou seja, de acompanhamento técnico aos projetos produtivos, mais de 80% dos cooperados entrevistados demonstraram estar muito satisfeito e satisfeitos e outros 17% encontram-se entre os estratos de

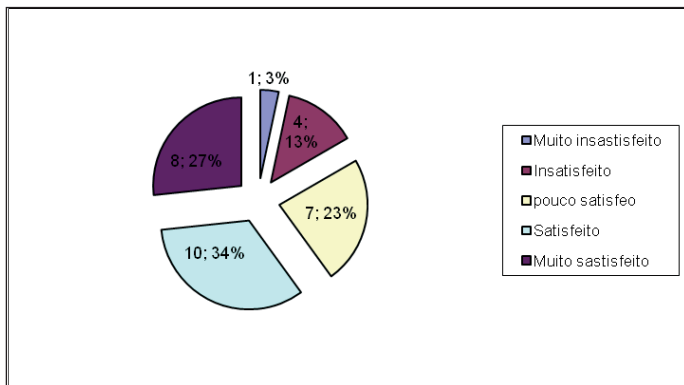
pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito. A Cresol Santo Antônio terceiriza a realização de projetos e acompanhamento técnico com a empresa a qual presta assessoria aos agricultores de forma adequada as demandas dos agricultores. Os entrevistados demonstram estar pouco satisfeitos e insatisfeitos disseram não tem necessitado acompanhamento técnico em sua propriedade até o momento.

Ao verificar a satisfação sobre as Assembleias Gerais da Cresol, verificou-se que 73% dos entrevistados demonstraram estar muito satisfeito e satisfeito, 3 pouco satisfeito, 3 insatisfeito e 2 muito insatisfeito. Já com relação à existência de canais de para reclamações, 7 muito satisfeito, 17 dos cooperados demonstraram estar satisfeito, 4 pouco satisfeito, 2 insatisfeito e nenhum muito insatisfeito. Os que disseram estar satisfeitos argumentaram que além dos canais para reclamações eles têm abertura, ou seja, sentem-se a vontade, para chegar à cooperativa e efetuar todas suas reclamações, bem como explanar suas dúvidas.

Nas atividades que se fere a reuniões nas comunidades realizadas pela Cresol, observa-se que 43% dos entrevistados (6 pouco satisfeito, 5 insatisfeito e 2 muito insatisfeito) situam-se nos estratos que mostram certo grau de insatisfação. Já outros 57% demonstraram estar satisfeitos e muito satisfeitos. Estes dados demonstram que parte significativa dos entrevistados percebe a importância dos gestores irem até as comunidades e aproximar as relações entre cooperado e cooperativa.

Quanto aos produtos e serviços oferecidos pela Cresol 61% dos entrevistados disseram estar muito satisfeitos e satisfeitos enquanto 39% ficaram distribuídos nos estratos de pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito, como mostra o Gráfico 05. Neste aspecto, observa-se um alto percentual de entrevistados que manifestaram estar pouco satisfeito ou insatisfeito, informação que sugere a realização outras investigações com foco neste aspecto, pois se trata aqui dos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

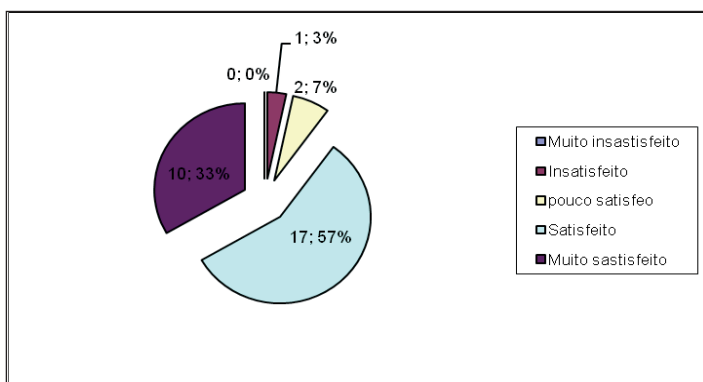
Gráfico 05 – Satisfação quanto aos produtos e serviços oferecidos pela Cresol, 2012



Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

Já com relação às taxas de juros cobradas pela Cresol quando comparadas com outros Bancos 90% dos que responderam a entrevista situam-se nos estratos de muito satisfeito e satisfeitos, como mostra o Gráfico 06.

Gráfico 06 – Satisfação quanto às taxas de juros cobradas pela Cresol, 2012



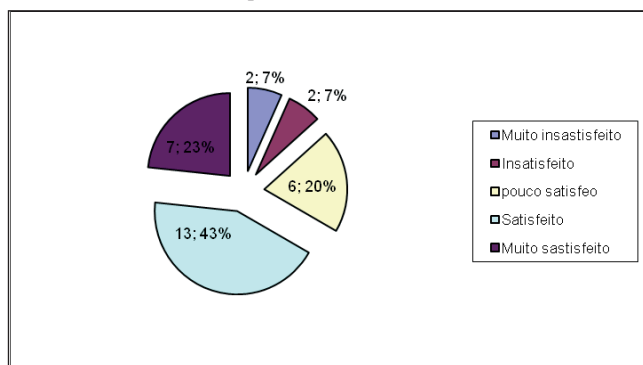
Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

Todos os entrevistados (30) disseram estar muito satisfeito e/ou satisfeito com relação: (1) aos informativos, programas de rádio

e revistas da Cresol veiculados pela cooperativa; (2) a localização da Sede da Cresol na cidade de Santo Antônio; (3) aos créditos de custeio e créditos de investimentos operados pela Cresol para a agropecuária; (4) as aplicações de poupança na Cresol. Contudo, no aspecto referente aos créditos sugerem maior rapidez nas liberações dos mesmos, em especial para o de custeio. Já sobre as poupanças, comentam que na Cresol eles ganham mais remuneração nas aplicações do que em outras instituições, além de estarem deixando seus numerários na cooperativa, que de certa forma, também é sua.

A satisfação quanto ao Cartão de Crédito Cresol no estrato de muito satisfeito e satisfeito encontram-se 66% dos entrevistados, conforme Gráfico 07. Portanto, 1/3 demonstram ainda um baixo grau de satisfação. Buscando mais elementos para compreender essa realidade, observou-se que de maneira geral há uma boa receptividade ao produto, porém, alguns cooperados comentaram que não tem o hábito de utilizar o cartão. Mesmo assim, é possível identificar uma necessidade de maior esclarecimento para que ocorra maior aceitação deste produto junto aos associados, tendo em vista os benefícios tanto para o associado quanto para cooperativa. Sobre o uso dos cheques da Cresol 90% dos que responderam o questionário disseram estar muito satisfeito e satisfeitos.

Gráfico 07 – Satisfação quanto ao cartão de crédito da Cresol, 2012



Fonte: Cresol Santo Antônio: o grau de satisfação do quadro social, 2012.

A maioria dos entrevistados disse ter pelo menos uma modalidade de seguro oferecidos pela Cresol. Sobre este aspecto 80% disseram sentir-se satisfeitos e muito satisfeitos. Em relação aos serviços de ATER disponibilizados pela Cresol 70% manifestaram estar satisfeitos e muito satisfeitos.

Quanto ao Programa de Habitação Solidária da Cresol 73% responderam estarem satisfeitos e muito satisfeitos, sugerindo que a Cresol Santo Antônio retorne a trabalhar com este programa chamado Habitacol. Em relação às ações de Gênero e Geração da Cresol 90% demonstraram estar satisfeitos e muito satisfeitos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo proposto para este artigo, qual seja o de identificar o grau de satisfação dos associados da cooperativa Cresol Santo Antônio, busca-se neste momento fazer algumas considerações. Pode-se constatar a existência de um grau de satisfação bastante variado nos aspectos analisados, contudo, em nenhum deles o grau de satisfação dos entrevistados, quando somados as respostas dos estratos muito satisfeito e satisfeito, obteve uma porcentagem inferior a 50%. Com grande frequência observa-se que estes dois estratos estiveram acima de 70% das respostas.

Partindo do pressuposto de que os itens que não receberam 70% das respostas, na soma dos estratos muito satisfeito e satisfeito, merecem uma atenção mais destacada dos gestores da cooperativa com vistas a melhorar o grau de satisfação dos mesmos, podem-se destacar os seguintes aspectos a melhorar no dia a dia da cooperativa: (1) as reuniões nas comunidades pela Cresol; (2) os produtos e serviços oferecidos pela Cresol; (3) a forma como os diretores dialogam e atendem os cooperados.

Por outro lado, observou-se que em vários itens colocados para avaliar o grau de satisfação, a somas nos estratos satisfeito e muito satisfeito representaram mais de 90% das respostas. Dentre eles, menciona-se a igualdade de tratamento entre os associados

praticados pela Cresol; as melhorias implementadas recentemente pela cooperativa; o impacto na melhoria da qualidade de vida dos seus associados; a credibilidade e responsabilidade dos funcionários; as taxas de juros cobradas pela Cresol; informativos, programas de rádio e revistas da Cresol veiculados pela cooperativa; a localização da Sede da Cresol na cidade de Santo Antônio; aos créditos de custeio e créditos de investimentos operados pela Cresol para a agropecuária; as aplicações de poupança na Cresol, e as ações de Gênero e Geração da Cresol.

Através da pesquisa realizada pode-se perceber que, mesmo considerando as observações acima, no que se refere a aspectos que podem ser melhorados, a grande maioria dos cooperados entrevistados manifestaram opinião de estarem satisfeitos com a dinâmica da Cooperativa de crédito Cresol Santo Antônio.

REFERÊNCIAS

BACEN. Cooperativas de Crédito. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br>. acesso em 21/01/2012.

Brasil. 2006. Disponível em: <http://www.cresol.com.br>. Acesso em 8/6/2012.

BURIGO, F. L. **Cooperativa de Crédito Rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Chapecó: Argos, 2007.

Cresol. Produtos e serviços. Disponível em: <http://www.cresol.com.br>. Acesso em 02/05/2012.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração.** São Paulo: Nobel, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KREUSCH, Valdomiro, **Cooperativismo alguns detalhes no**

decorrer dos tempos; Francisco Beltrão – PR, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

SCHARDONG, Ademar, **Cooperativa de Crédito – Instrumento de Organização Econômica da Sociedade**; Porto Alegre – RS, 2002.

TRUJILLO, A. F. **Metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1982.

.

SATISFAÇÃO DOS COOPERADOS COM OS SERVIÇOS DA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA CRESOL NOVA PRATA DO IGUAÇU/PR

Juliana Maria Zambonin²⁶
Paula Regina Zarelli Rocha²⁷

1 INTRODUÇÃO

Existe uma grande preocupação de todos os setores da economia em evoluir, melhorar e inovar sempre. O marketing é uma ferramenta fundamental para isso através da qual as organizações poderão surpreender e conquistar os clientes.

A American Marketing Association (1988, p. 322) *apud* Basta et al. (2006, p. 16) define marketing como “um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a afixação do preço, a promoção e distribuição de ideias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais.” Para Richers (1992, p. 5) *apud* Basta et al. (2006, p. 16) “marketing é a intenção de entender e atender ao mercado”.

Segundo Basta *et al.* (2006), o marketing evoluiu ao longo do tempo. Nos anos 70 praticava-se o marketing de massa, onde os clientes eram todos iguais. A mídia de massa, especialmente a TV, os estimulava a consumir produtos e serviços. Nos anos 80, existia o marketing segmentado. Os clientes tinham necessidades e desejos diferentes e o que servia para um grupo não era necessariamente interessante para outro. A partir de 1990, passou-se a adotar o marketing de relacionamento. As organizações passam a ouvir mais

26 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

27 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Professora colaboradora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

os clientes, buscando identificar seus desejos e necessidades, para poder atendê-los.

Com a intensificação da concorrência, as empresas não somente passam a oferecer produtos e serviços de maior qualidade, mas principalmente precisam tratar os clientes de maneira diferenciada. Uma organização deve pesquisar sobre as necessidades e expectativas de seus clientes para oferecer-lhes produtos atrativos e serviços personalizados conquistando sua fidelização através do marketing de relacionamento (SHIOZAWA, 1993).

Os clientes estão cada vez mais exigentes, tornando-se mais insatisfeitos com falhas no atendimento recebido. O número de reclamações nos departamentos de atendimento vem crescendo consideravelmente. Apesar de que menos de 5% dos clientes insatisfeitos reclamam. Os demais preferem transmitir sua insatisfação para outras pessoas. Pesquisas apontam que 90% dos clientes insatisfeitos nunca mais voltarão. Além disso, o custo para se conseguir um novo cliente é cinco vezes maior do que para manter um cliente atual (SHIOZAWA, 1993).

Desta forma, observa-se que a confiança mútua é considerada um dos fatores mais relevantes na constituição de cooperativas de crédito. Também é a confiança um dos elementos que permite que os bancos consigam captar a poupança e os fundos de reserva da população (BURIGO, 2010).

Para Bittencourt (2010), o Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária é um exemplo de sistema cooperativo consolidado, porém em constante evolução. No início de 1995, nas primeiras cinco cooperativas criadas, o foco era basicamente crédito, conta corrente e o depósito cooperativo. Hoje as cooperativas já contam com cartão de crédito, corretora de seguros, entre outros. O grande desafio para as Cooperativas de Crédito Solidário é tornarem-se viáveis economicamente mantendo vivos seus princípios e valores.

A partir das Cooperativas de Crédito, instituições financeiri-

ras voltadas ao microcrédito com foco na economia familiar e nos pequenos municípios, muitas políticas públicas foram instituídas, entre elas o PGPAF – Programa de Garantia de preços para a Agricultura Familiar (ZIGER, 2010). Este programa foi criado em dezembro de 2006 com objetivo principal de garantir a sustentação de preços dos produtos da agricultura familiar.

Além disso, o esforço constante por qualificação e seus bons resultados, fizeram da Cresol Baser, a primeira cooperativa central do país a ser credenciada como agente financeiro do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Tal abertura levou o próprio banco a uma revisão conceitual e desde então, além da análise quantitativa, baseada em dados contábeis e econômicos, ganhou espaço a análise qualitativa, a qual busca a essência organizacional e estratégica da instituição financeira (COUTO, 2010).

A Central Cresol Baser realizou em 2009/2010 o PEP (Planejamento Estratégico Participativo) envolvendo dirigentes, colaboradores e cooperados de todas as cooperativas singulares e bases regionais filiadas. Segundo Couto (2010), ações como esta possibilitaram ao Sistema Cresol colocar em prática dois dos seus princípios e talvez os mais complexos, o crescimento horizontal e a descentralização das decisões.

No campo legislativo, houve avanços significativos para o cooperativismo de crédito, a exemplo da Lei Complementar nº130/2009, que trouxe vários benefícios para as cooperativas, entre eles: concessão de empréstimos sem carência de trinta dias, concessão de empréstimos a membros estatutários, possibilidade de contratação de diretoria executiva, ampliação nos mandatos do Conselho Fiscal, alteração nos critérios de reeleição, entre outros (COUTO, 2010).

O formato institucional do Sistema Cresol compreende cooperativas Singulares, Bases Regionais de Serviços, e a Cooperativa Central. A Central Cresol Baser é uma cooperativa que reúne Bases Regionais de Serviços e Cooperativas Singulares. Estão

filiadas a ela cooperativas do Paraná e parte das cooperativas de Santa Catarina (CRESOL, 2011).

Apesar de pertencer a um sistema de economia solidária, as cooperativas de crédito do Sistema Cresol precisam manter-se competitivas no mercado capitalista. Para isso, elas precisam conhecer as necessidades e expectativas dos seus cooperados ou mesmo antecipar-se utilizando ferramentas de marketing.

Assim, o objetivo deste estudo é diagnosticar o nível de satisfação dos cooperados com os serviços da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – Unidade de Nova Prata do Iguaçu/PR, filiada da Central Cresol Baser.

2 COOPERATIVISMO

Sociedades cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídicas próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados, cujo regime jurídico atualmente é instituído pela lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 (PINHEIRO, 2008).

Uma das características mais marcantes da sociedade cooperativa é de ser ao mesmo tempo uma entidade social e uma empresa. Enquanto entidade social é um grupo de pessoas que trabalha junto para obter melhores condições de vida e de trabalho. Enquanto empresa, deve manter-se competitiva no mercado sem ferir os interesses dos cooperados nem os princípios cooperativistas, tendo que ser eficiente nas relações intercooperativas a fim de fortalecer a rede e o crescimento deste tipo de economia (FRANCA, 2011).

De acordo com Chialliero (2010), no cenário brasileiro podem-se perceber dois modelos distintos de cooperativismo. O modelo tradicional, que está muito próximo do modelo de gestão das empresas de capital e é defendido por diversos órgãos representativos das cooperativas nos estados e, em âmbito nacional pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Outro modelo,

geralmente originado de movimentos sociais, seriam as cooperativas populares, onde trabalhadores se organizam em associações e cooperativas em busca de melhores condições de vida e de trabalho. Esta seria a verdadeira economia solidária, na qual os próprios trabalhadores realizam a gestão, são proprietários dos meios de produção, compartilham os resultados e o poder de decisão.

As cooperativas de economia solidária buscam implementar soluções de gestão coletivas, democráticas e autogestionadas, sendo que as decisões mais importantes são tomadas em assembleias gerais, onde cada sócio tem direito a um voto, independente de seu capital empregado na cooperativa. As decisões partem do individual buscando uma ação coletiva, a qual preconiza a igualdade e o bem de todos. É nessa linha que surge o sistema Cresol de Cooperativas de Crédito rural com Interação Solidária em 1995. No lugar de estruturas centralizadas e grandes unidades, optou-se por estruturas descentralizadas, com forma de rede e unidades pequenas, mas articuladas entre si e com a comunidade local, contribuindo assim para a democratização do crédito rural e para o efetivo controle social. Tendo como missão “promover a inclusão social da agricultura familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional.” (CRESOL, 2012).

As cooperativas de Crédito, segundo o BACEN, descrito em Pinheiro (2008) são instituições financeiras, constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços aos seus cooperados. Além de oferecer serviços financeiros com encargos mais baratos, as cooperativas de crédito, no geral, buscam um diferencial através do atendimento personalizado.

Atualmente no Brasil, o sistema de cooperativismo de crédito está organizado em 04 grandes grupos: SICREDI (Sistema de Crédito Cooperativo), SICOOB (Sistema de Cooperativas de Crédito no Brasil), UNICRED (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde) e ANCOSOL (Associação de

Cooperativas de Economia Familiar e Solidária), da qual fazem parte as cooperativas do Sistema Cresol. Embora as cooperativas de crédito ainda ocupem espaço pequeno no Sistema Financeiro Nacional, vem apresentando um crescimento expressivo. Em dezembro de 2006 o sistema de cooperativas de crédito brasileiro era responsável por 2,26% das operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas singulares Cresol são associadas ainda à UNICAFES (União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária) que tem por objetivo ser um instrumento para os agricultores familiares nas ações de apoio, visando o desenvolvimento sustentável. Além das cooperativas de crédito, a Unicafes contempla também os ramos de produção, comercialização, trabalho e infraestrutura da economia familiar e solidária. (UNICAFES, 2012.)

3 SERVIÇOS

No cenário econômico nacional, o cooperativismo de crédito tem um papel importante. Muitas vezes as cooperativas chegam aonde às demais instituições financeiras não alcançam, atuando com um público que não é foco dos bancos, ou mesmo disputando clientes na medida em que consegue fornecer serviços financeiros de qualidade, com menor custo e com maior facilidade de acesso por parte da população (BITTENCOURT, 2010).

Para Bittencourt (2010), a diversidade foi ampliada e as cooperativas não podem ser uma instituição financeira de um único tipo de operação. Elas precisam buscar uma carteira maior em termos de opções de crédito e maior variedade na oferta de serviços e ao mesmo tempo uma estrutura de gestão mais sólida.

Para Lovelock et al. (2001) existem duas definições que traduzem a essência dos serviços: serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangi-

vel e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. Também podem ser definidos como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes específicos.

Para Parasuraman et al. (1990), os serviços possuem três características fundamentais: a) são basicamente intangíveis, julgados pelo desempenho e experiências vivenciadas pelo cliente; b) são heterogêneos, com possibilidade de desempenho e julgamentos diferentes conforme o fornecedor e o cliente; c) sua produção e seu consumo são inseparáveis, dificultando seu controle e sua avaliação.

Serviço pode ser visto por ações, processos ou atuações. Não são necessariamente produzidos apenas por empresas de serviço, mas por qualquer tipo de empresa (GIANESI; CORREA, 2008). Muitas das funções dentro de empresas de manufatura são, na verdade, operações de serviços (recursos humanos, manutenção, processamento de dados entre outros) as quais são fundamentais para o desempenho competitivo da empresa (GIANESI; CORREA, 2008).

Ao discutir estratégias para comercializar produtos industrializados, os profissionais de marketing consideram quatro elementos estratégicos básicos: produto, preço, praça (distribuição) e promoção ou comunicação. No entanto, Lovelock e Lauren (2001) destacam que a natureza dos serviços exige a inclusão de outros elementos estratégicos. Para os autores, a administração integrada dos serviços relaciona oito variáveis de decisão para os gerentes de organizações de serviços: elementos do produto; lugar e tempo; processo, produtividade e qualidade; pessoas; promoção e educação; evidência física; preço e outros custos do serviço.

4 QUALIDADE E SATISFAÇÃO COM O SERVIÇO

Segundo GIANESI e CORREA (2008, p. 197) o conceito de qualidade total fundamenta-se em algumas considerações:

- Todos na organização têm algo a contribuir para a

qualidade final;

- Todos os custos relacionados com qualidade devem ser envolvidos nas análises;

- Todo esforço bem direcionado de melhoria em qualidade repercute na competitividade;

- Há sempre uma forma melhor de fazer as coisas;

- A qualidade deve ser construída ao longo do processo e não apenas verificada no final.

A qualidade em serviços é dada pela comparação entre a percepção do cliente quanto ao serviço prestado e expectativa que ele tinha antes da prestação do serviço. “Ainda que as expectativas dos clientes sejam menos exigentes que suas reais necessidades, por não haver fornecedor capaz de atendê-las totalmente, elas irão modificar-se à medida que os fornecedores estiverem mais capacitados para atendê-las.” (GIANESI; CORREA, 2008, p. 81).

Quando as expectativas dos clientes são mais exigentes do que seriam suas necessidades, sua avaliação será baseada nas expectativas e, portanto, é nelas que o fornecedor deverá focalizar seus esforços. O fornecedor deve procurar influenciar as expectativas do cliente sempre que identificar uma inadequação entre estas e suas necessidades reais. (GIANESI; CORREA, 2008).

Ainda segundo os autores, existem quatro fatores que podem influenciar as expectativas dos clientes: comunicação boca a boca, necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa.

Comunicação boca a boca, pela impossibilidade de avaliar o serviço antes da compra, os clientes em potencial baseiam-se em recomendações de terceiros para ter ideia da qualidade do serviço que desejam adquirir. A experiência anterior que o cliente possui do mesmo serviço, vai influenciar no que ele espera do serviço a ser prestado agora. As necessidades pessoais são principal fator formador de suas expectativas. É importante considerar que as expectativas dos clientes podem ser mais exigentes do que sua real necessidade.

Quando o consumidor já possui uma expectativa sobre determinado serviço, porém o fornecedor faz propaganda e anuncia qualidades sobre o mesmo, conseqüentemente a expectativa será elevada. É a chamada comunicação externa. Por isso, a propaganda deve gerar expectativas compatíveis com a real qualidade do produto ou serviço. O preço também é um aspecto importante para formação da expectativa, que pode ser incluído na categoria geral de comunicação externa.

O mercado também exerce influência sobre as expectativas dos clientes. Diretamente, através da propaganda, e indiretamente, através da própria prestação do serviço, que podem de consistir na experiência anterior do consumidor (GIANESI; CORREA, 2008).

Para Gianesi e Correa (2008) a prestação do serviço e a comunicação transmitida ao cliente são fatores que influenciam na percepção do serviço prestado. A percepção é formada em cada momento em que o cliente entra em contato com qualquer aspecto da empresa fornecedora.

Importante se faz mencionar sobre os critérios de avaliação. Identificar os critérios segundo os quais os clientes avaliam os serviços é uma forma de compreender as suas expectativas. Gianesi e Correa (2008) apresentam 09 critérios para avaliar a satisfação do cliente em relação ao serviço prestado: tangíveis, consistência, competência, velocidade no atendimento, atendimento/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e custo.

Tangíveis refere-se à qualidade aparente do serviço, bens facilitadores, instalações, equipamentos, pessoal ou ainda outros consumidores.

Consistência quer dizer invariabilidade no serviço prestado. O cliente tem confiança porque foi atendido sempre da mesma maneira ou adquiriu o serviço sempre com a mesma qualidade.

Competência refere-se à habilidade e ao conhecimento do fornecedor para executar o serviço.

A velocidade de atendimento é importante porque geral-

mente o consumidor considera que o tempo de espera é um tempo perdido. Refere-se também à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço. O tempo que o cliente espera pela prestação do serviço tem duas dimensões: a real e a percebida. A dimensão real é o tempo físico enquanto que a dimensão percebida refere-se à percepção que o cliente forma do tempo que precisa esperar.

Atendimento/atmosfera avalia o bem-estar do consumidor em estar presente ou fazer parte do processo de prestação do serviço. Envolve o ambiente, a cortesia e atenção personalizada, a comunicação e linguagem acessível ao cliente.

A *flexibilidade ou capacidade de mudar* ou adaptar rapidamente a operação devido a mudanças nas necessidades dos clientes, no processo ou no suprimento de recursos. As operações de serviços são realizadas na presença dos consumidores, por isso os erros são inevitáveis, porém pode-se evitar a insatisfação dos clientes através da recuperação das falhas ocorridas que dependem da flexibilidade do sistema de operações.

Credibilidade/Segurança diz respeito à formação de uma baixa percepção de risco no cliente e à habilidade de transmitir confiança. Reduzir a percepção do risco é fundamental para que ele se disponha a comprar o serviço.

O *acesso* avalia a facilidade que o consumidor tem em entrar em contato com o fornecedor do serviço. Várias características contribuem para a facilidade de acesso: localização conveniente, acesso sinalizado, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação, ampla disponibilidade de linhas telefônicas, levar o serviço até o cliente, entre outras.

O *custo* avalia o quanto o consumidor irá pagar em moeda por determinado serviço. Embora seja importante apenas um dos itens do dispêndio total que inclui também o tempo gasto, e esforço físico e o desgaste psicológico. Geralmente, os clientes, na falta de maiores informações sobre a qualidade dos serviços, associam preços

mais altos a serviços com qualidade mais alta.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado como pesquisa descritiva com abordagem quali-quantitativa. A descritiva é realizada por considerar que a principal finalidade é o delineamento ou análise das características de determinada população ou fenômeno, no caso específico, da satisfação dos cooperados, sendo utilizado o questionário como instrumento da coleta de dados (LAKATOS; MARCONI, 2010). A abordagem qualitativa não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados onde à interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo (LAKATOS; MARCONI, 2010). A quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e técnicas de estatística. (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Visando fazer um levantamento da opinião dos cooperados sobre os produtos e serviços oferecidos por esta cooperativa de crédito, o instrumento questionário foi construído com base em Giancesi e Correa (2008), considerando as seguintes variáveis de pesquisa: tangíveis, consistência, competência, velocidade no atendimento, ambiente/atmosfera, flexibilidade, credibilidade/segurança, acesso e custo.

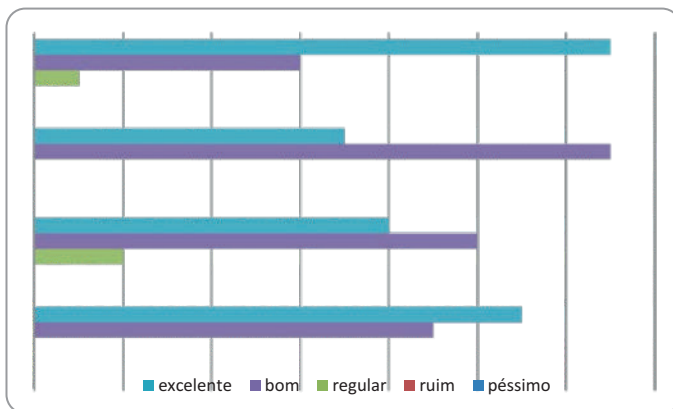
Na cooperativa objeto de estudo, atualmente o quadro social é composto por 920 associados, sendo esta a população da pesquisa. A amostra é composta por 276 associados com desvio padrão de 1,96 e erro máximo de 5%. Os questionários foram aplicados aleatoriamente, de acordo com a entrada dos cooperados na agência.

A pesquisa foi realizada seguindo as seguintes etapas: elaboração do plano de pesquisa, elaboração dos questionários, aplicação dos questionários, tabulação, análise e apresentação dos resultados.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os questionários foram aplicados na Cooperativa de Crédito Singular Cresol Nova Prata do Iguazu – PR, entre os dias 03 e 18 de maio de 2012, aos cooperados da agência.

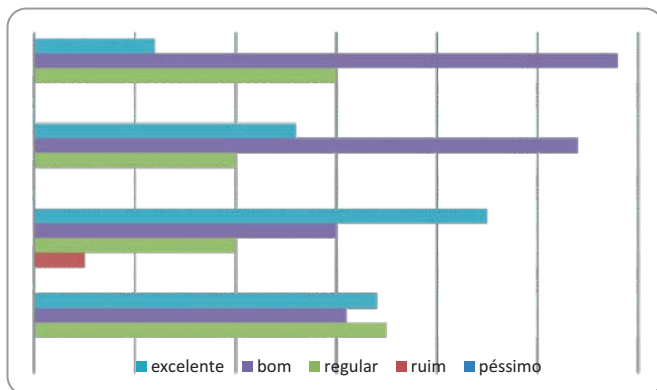
Figura 01: Variável Tangíveis: opinião sobre equipamentos e instalações



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Na figura 01 percebe-se que um dos itens de maior aprovação foi o local de instalação da cooperativa. Na aparência e postura dos diretores, 65% consideram bom e 45% excelente, sobre a qualidade dos equipamentos 55% respondeu excelente e 45% bom. A aparência e postura dos funcionários ficaram com 10% das respostas no nível regular, 50% bom e 40% excelente.

Figura 02: Variável Consistência: opinião sobre a invariabilidade no serviço



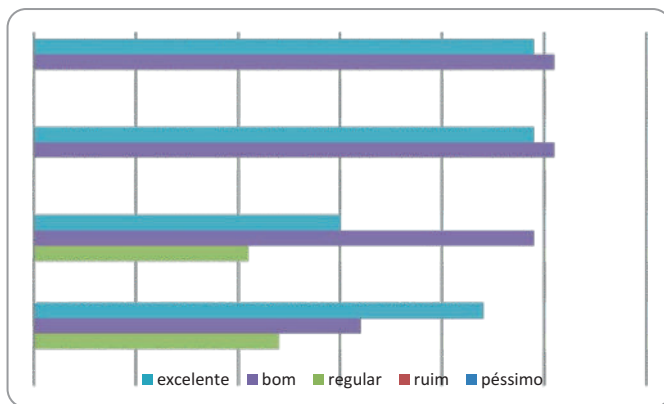
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A figura 02 mostra que na opinião dos cooperados sobre padronização nos serviços, no que se refere a normas e procedimentos, 30% responderam regular, 58% bom e 12% excelente. Na questão do padrão no atendimento, 20% consideram regular, 54% bom e 26% excelente. Quando perguntado se existe coerência no atendimento dos funcionários e diretores, 5% responderam ruim, 20% regular, 30% bom e 45% excelente.

Com relação à uniformidade dos serviços prestados pelos funcionários e dirigentes, 35% responderam regular, 31% bom e 34% excelente.

No item consistência, que avalia a invariabilidade no serviço prestado, percebe-se que há um nível menor de satisfação do cooperado com relação à uniformidade e coerência dos serviços.

Figura 03: Variável Competência: habilidade e conhecimento

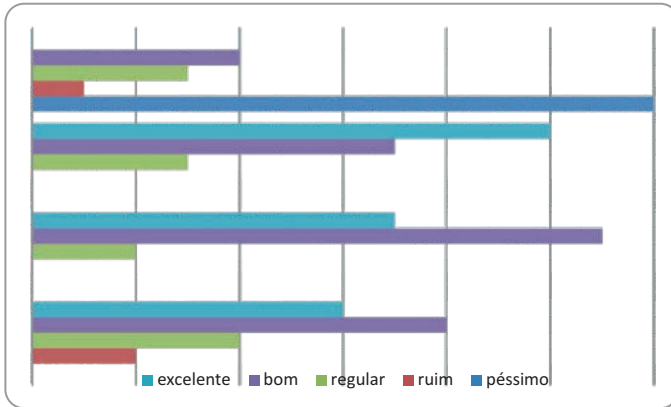


Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Conforme a figura 03, no item habilidade e conhecimentos técnicos dos funcionários, 24% consideram regular, 32% bom e 44% excelente. Sobre a habilidade e conhecimentos técnicos dos diretores, 21% consideram regular, 49% bom e 30% excelente. Com relação à capacidade dos funcionários e dirigentes em reverter as falhas ocorridas, 51% consideram bom e 49% excelente.

No item competência, boa parte dos cooperados considera excelente, a grande maioria respondeu bom e uma porcentagem considerável respondeu regular. Percebe-se a necessidade de oferecer constantemente cursos de capacitação técnica bem como incentivo para a formação profissional e pessoal da sua equipe de trabalho.

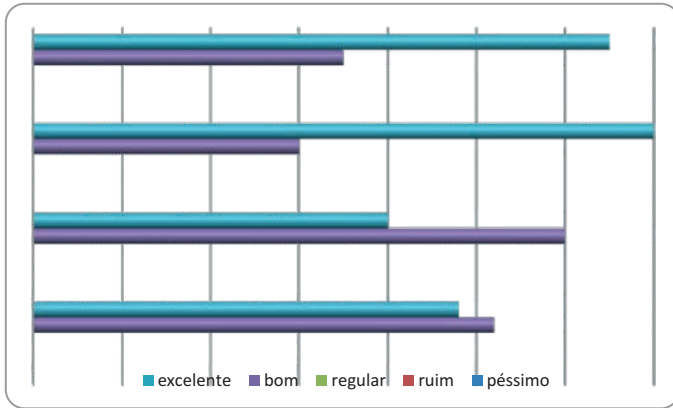
Figura 04: Variável Velocidade no atendimento



Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Verifica-se na figura 04 que 10% dos entrevistados consideram ruim o tempo de espera na fila, 20% regular, 40% bom e 30% excelente. Sobre o tempo de atendimento, 10% acham regular, 55% bom e 35% excelente. Quando perguntado se o associado está disposto a esperar um pouco mais para obter um atendimento de melhor qualidade, 15% responderam regular, 35% bom e 50% excelente. Com relação a velocidade no atendimento, conclui-se que a maioria dos cooperados considera satisfatório o tempo de espera. Uma menor porcentagem considera ruim, porém percebe-se que o associado está disposto a esperar um pouco mais para obter um atendimento de maior qualidade pois 60% responderam péssimo para a opção atendimento mais rápido.

Figura 05: Variável Atendimento/Atmosfera

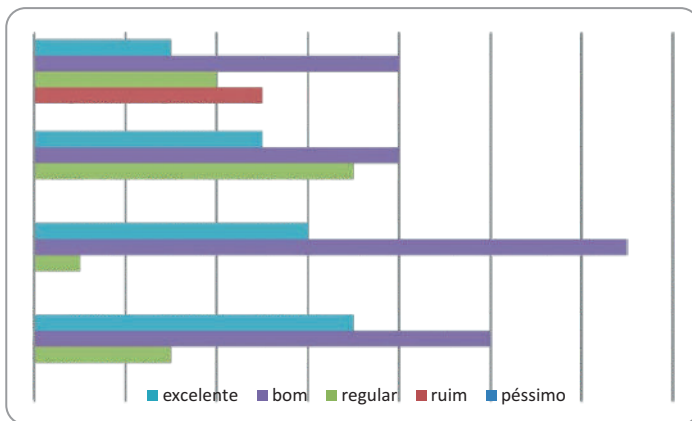


Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Observa-se na figura 05 que, sobre a cortesia dos funcionários, 48% consideram bom e 52% excelente. A respeito dos diretores, 60% bom e 40% excelente. Quando perguntado a opinião sobre o ambiente interno, 30% responderam bom e 70% excelente. A respeito da ligação utilizada pelos diretores e funcionários, 35% responderam bom e 65% excelente.

Este item obteve grande porcentagem no nível excelente. Conclui-se que a maioria dos cooperados está satisfeita com o ambiente da cooperativa. Acontece que as cooperativas iniciaram suas atividades para trabalhar justamente com um público humilde, de pouca renda, que estava à margem do sistema financeiro. Os diretores são agricultores comuns eleitos em assembleia, por isso se relacionam de igual para igual com os cooperados. Da mesma forma, os funcionários também são orientados a usar uma linguagem simples e dar atenção especial aos associados.

Figura 06: Variável Flexibilidade: capacidade de adaptação

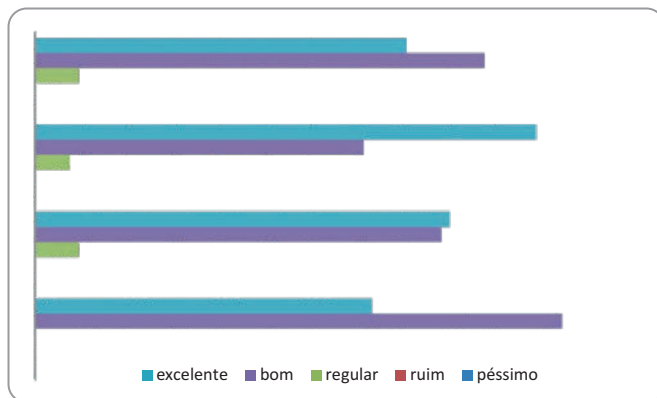


Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

A figura 06 demonstra a opinião sobre a habilidade dos funcionários em reverter falhas ocorridas, onde 15% consideram regular, 50% bom e 35% excelente. Sobre a habilidade dos dirigentes em reverter falhas, 5% responderam regular, 65% bom e 30% excelente. Com relação à habilidade do sistema de operações em recuperar-se de uma falha percebida, 35% consideram regular, 40% bom e 25% excelente. No que diz respeito à capacidade do sistema em adaptar-se a novos produtos, 21% consideram ruim, 21% regular, 42% bom e 16% excelente.

De maneira geral, percebe-se que há razoável insatisfação na questão da flexibilidade. Na questão dos funcionários, 10% consideram regular a capacidade em reverter as falhas. Com relação ao sistema de operações, percebe-se a necessidade de melhoria principalmente na capacidade de adaptação a novos produtos. Neste sentido, está sendo implantado gradativamente nas singulares um sistema que contemple estas necessidades.

Figura 07: Variável Credibilidade e Segurança

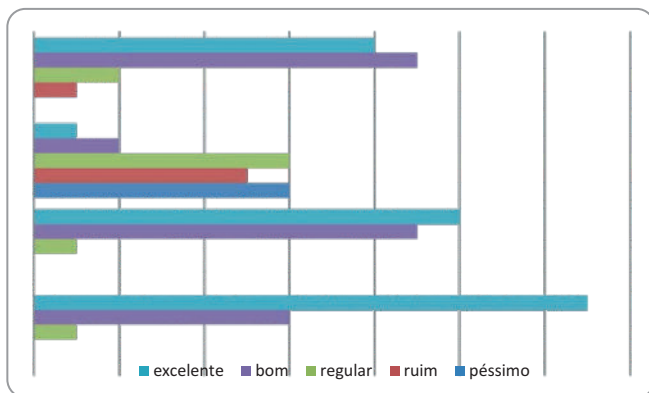


Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Sobre a confiança do cooperado em relação aos produtos e serviços, 61% responderam bom e 39% excelente. Quanto à habilidade dos funcionários em transmitir confiança, 5% consideram regular, 47% bom e 48% excelente. Sobre a habilidade dos diretores, 4% responderam regular, 38% bom e 58% excelente. Com relação à satisfação dos produtos e serviços, 5% responderam regular, 52% bom e 43% excelente.

Verifica-se na figura 07 que a credibilidade e segurança atinge nível bom ou excelente para a maioria dos cooperados. Desta forma, isso contribui para a consolidação do sistema, juntamente com a seriedade dos trabalhos e dos resultados positivos nos exercícios.

Figura 08: Variável Facilidade no Acesso



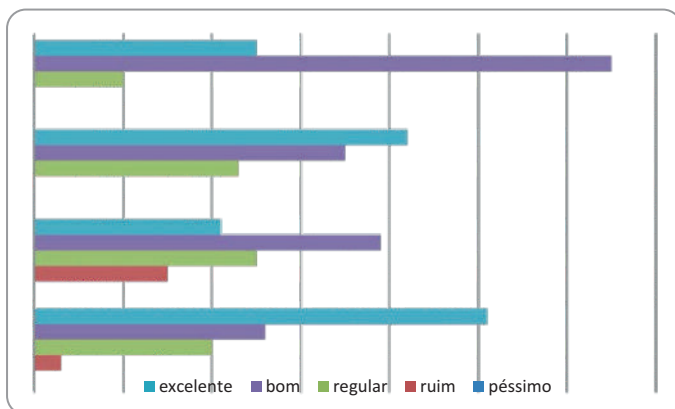
Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Com relação à facilidade no acesso, 5% consideram regular, 30% bom e 65% excelente. Sobre o espaço interno, 5% consideram regular, 45% bom e 50% excelente. Sobre o espaço no estacionamento, 30% consideram péssimo, 25% ruim, 30% regular, 10% bom e 5% excelente. Dos entrevistados, 5% consideram ruim o atendimento pelo telefone, 10% regular, 45% bom e 40% excelente.

Observa-se neste ítem, através da figura 08, o maior grau de insatisfação dos cooperados. Apesar de estar numa localização privilegiada e dispor de um espaço interno satisfatório, a cooperativa fica em desvantagem no quesito estacionamento. Este é um problema de difícil solução porque mesmo sendo um município pequeno, a tendência é aumentar cada vez mais a procura por vagas nos estacionamentos. Mesmo assim, 15% dos cooperados entrevistados responderam bom ou excelente. Isto deve-se porque grande parte dos cooperados desloca-se da zona rural para a cidade de ônibus, não necessitando de vagas para estacionar.

Com relação ao atendimento por telefone, devido ao ramo de atividade, muitas informações não podem ser passadas por telefone, mas ainda assim, a maioria dos entrevistados considera bom ou excelente.

Figura 09: Variável Custo dos Serviços



Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Por ser uma cooperativa de crédito, a sua função é justamente prestar serviços financeiros com menor custo aos cooperados. Conforme mostra a figura 09, mais de 50% consideram excelente o custo com financiamentos rurais, pois a cooperativa repassa recursos do governo federal com juros de 1 a 4% por cento ao ano para investimento e custeio de atividades agropecuárias. Com relação às taxas de juros dos demais empréstimos, a maioria respondeu boa ou excelente. Neste item são beneficiados os cooperados que utilizam mais produtos e serviços da cooperativa. Custos com manutenção de conta corrente por enquanto não existem, a cooperativa cobra somente taxas por adiantamento a depositantes e juros de cheque especial. Os custos com outros serviços foram considerados bons por 65% dos entrevistados e 25% considerou excelente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do propósito inicial do presente estudo de identificar em que nível se encontra a real satisfação dos cooperados com relação aos serviços recebidos da Cooperativa de Crédito Rural – Cresol de Nova Prata do Iguaçu, pode-se concluir que a maioria dos

cooperados está satisfeita com os serviços da cooperativa.

Observa-se que um dos itens de maior aprovação é o local de instalação da Cooperativa. Ela encontra-se bem centralizada, próxima aos demais comércios utilizados pelos cooperados. A aparência e postura dos diretores e funcionários também atingiu grande índice de aprovação seguidos da qualidade dos equipamentos. No entanto, 10% dos cooperados consideram regular a aparência e postura dos funcionários, isso mostra que a cooperativa pode melhorar neste item.

Percebe-se também, uma leve insatisfação com relação à padronização nos procedimentos, conforme levantado no critério da consistência. Conclui-se, desta forma, que a cooperativa pode melhorar também no que diz respeito a normas e procedimentos, estipulando critérios mais definidos para os diversos serviços oferecidos, entre eles, carteira de crédito.

No item competência, mesmo apresentando uma porcentagem de aprovação, considerando a grande velocidade com que ocorrem as mudanças no mundo atual, à capacitação e atualização dos conhecimentos deve ser constante.

Percebe-se, com relação ao tempo de espera, que o cooperado está disposto a esperar um pouco mais para obter um atendimento de melhor qualidade. Ressalta-se, no entanto, que o tempo de espera na fila não deve ultrapassar 20 minutos, conforme determina a Lei Estadual 13.400/2001, publicada no Diário Oficial n. 6137. Porém, ainda assim, para diminuir o impacto sobre o tempo de espera, a singular pesquisada instalou a TV Cresol, onde passa uma programação com entrevistas e informativos específicos das cooperativas Cresol.

A credibilidade atingiu bom nível de satisfação, o que contribui para a consolidação do sistema, juntamente com a transparência e seriedade dos trabalhos.

Entretanto, o principal ponto negativo apresentado é o espaço no estacionamento. Infelizmente esta é uma questão muito

difícil de solucionar porque, apesar de estar localizada num município pequeno, está em constante evolução e cabe ao poder público investir em melhoria na infraestrutura.

Além disso, ainda existem muitos outros desafios a enfrentar. O atual sistema de operações apresenta dificuldades de adaptação a novos serviços. Está sendo desenvolvido há alguns anos um sistema de operações mais evoluído, seguro e com maiores opções. Algumas singulares já o utilizam e estima-se que em breve estará sendo utilizado por todas as unidades.

Com relação à legislação, apesar dos avanços, ainda há muito a conquistar. Existem dúvidas a respeito da tributação das operações de associados, empregados e não associados, desta forma, segundo Couto (2010), há expectativas sobre uma nova Lei Geral do Cooperativismo que contemple regras claras para este segmento.

Na questão da profissionalização, apesar dos investimentos nesta área, através do Instituto de Formação Infocos, desenvolvido especialmente para formação dos diretores e colaboradores, todos precisam estar em constante busca pela qualificação.

8 REFERÊNCIAS

BASTA, Darci; MARCHESINI, Fernando Roberto de Andrade; OLIVEIRA, Jose Antônio Ferreira de; SÁ, Luís Carlos Seixas de. **Fundamentos de Marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BURIGO, Fábio Luiz. Sistema Nacional de Crédito Rural: uma trajetória de privilégios, crises e oportunidades. In: **Ensaio sobre o Cooperativismo Solidário**. Londrina: Midiograf, 2010.

BITTENCOURT, Gilson. Uma Análise do Cenário Financeiro Atual e as Microfinanças das Cooperativas de Crédito Solidário. In: **Ensaio sobre o Cooperativismo Solidário**. Londrina: Midiograf, 2010.

CHIARIELLO, Caio Luiz. **Singularidades na Gestão de Cooperativas Tradicionais e Populares: Estudo de Caso em**

Cooperativas Rurais do Paraná. Organizações Rurais e Agroindustriais. Lavras, 2010.

COUTO, Assis do. Apresentação. In: **Ensaio sobre o Cooperativismo Solidário.** Londrina: Midiograf, 2010.

CRESOL. Disponível em <http://www.cresol.com.br/site/conteúdo>. Acesso em 11 de outubro de 2011.

GIANESI, Irineu; CORREA, Henrique Luiz. **Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente.** 1 ed. 17 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LOVELOCK, Christopher; LAUREN Wright. **Serviços: marketing e gestão.** Tradução Cid Knipel Moreira; revisão técnica Mauro Naves Garcia. São Paulo: Saraiva, 2001.

NETO, Ramiro Januário dos Santos. **Sociedades Cooperativas e sua Atuação na Construção da Economia Solidária no Brasil.** Disponível em <http://www.franca.unesp.br>. Acesso em 13 de outubro de 2011.

PERTILE, A. M. S.; ROCHA, P. R. Z. ; SELIG, P. M. **Avaliação da Percepção dos Serviços pelos Clientes através do Método ServQual.** In: VIII Encontro Científico de Administração - Encad, 2011, Francisco Beltrão. Anais VIII Encontro Científico de Administração - Encad, 2011.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de Crédito: História da Evolução Normativa no Brasil.** 6 ed. Brasília: BCB, 2008.

ROCHA, P. R. Z. ; Patrícia Battisti ; DANDOLINI, G. A. ; SOUZA, J. A. ; STEIL, A. V. ; SELIG, P. M. ; SPANHOL, F. J. . Percepção da Qualidade do Ead pelo Método Servqual: Avaliação em uma Ies Pública sob a ótica do aluno. **Revista do CCEI**, v. 15, p. 186-213, 2011.

SHIOZAWA, Ruy S.C. **Qualidade no atendimento e tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas S.A, 1993.

SILVA, NN. **Amostragem probabilística.** São Paulo: Editora da

USP, 1998.

UNICAFES. Disponível em <http://www.unicafes.org.br/unicafes.php>. Acesso em 09/mar.2012.

ZIGER, Vanderley. Inclusão financeira no Brasil: perspectivas e desafios para acesso a serviços financeiros adequados. In: **Ensaio sobre o Cooperativismo Solidário**. Londrina: Midiograf, 2010.

MARKETING DE RELACIONAMENTO: IDENTIFICAÇÃO DA SATISFAÇÃO SOBRE O COOPERADO DA CRESOL CORONEL VIVIDA - PR

Marli Terezinha Mazetto ²⁸

Paula Regina Zarelli Rocha ²⁹

1 INTRODUÇÃO

Procura-se estabelecer um ponto norteador que motive o relacionamento entre cooperados da Cresol de Coronel Vivida e a cooperativa, bem como um melhor atendimento como a manutenção do mesmo. A relação se baseia no interesse de ambos os lados pelo lucro e benefícios econômicos e a humanização do atendimento, procurando uma saída para manter-se competitivo sem perder a missão e os princípios que é a essência do sistema Cresol.

Buscar uma estratégia coerente de ações que visam vantagens sustentáveis sobre a concorrência, melhorando a posição da cooperativa com seus cooperados na responsabilidade social, ética, transparência em suas ações. Essa deve ser a grande preocupação da cooperativa.

A preocupação do relacionamento e o atendimento ao cooperado também é exposto por Bittencourt (2001):

Apesar das limitações normalmente impostas pela disponibilidade de espaço para o funcionamento da cooperativa, é fundamental que esta tenha no mínimo quatro espaços distintos (pode ser por meio de divisórias), sendo um destinado ao atendimento direto aos associados, um para a realização de reuniões e atendimento aos cooperados por parte dos dirigentes, um para o funcionamento do caixa e o último destinado ao armazenamento e manipulação dos documentos administrativos. (BITTENCOURT, 2001, p. 87).

28 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

29 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Professora colaboradora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

Complementando o diagnóstico do ambiente, há de se compreender com muita consistência a realidade do público, desejos, possibilidades, comportamentos, valores, visões culturais, costumes, para que possamos estabelecer uma relação consistente e adequar os produtos e serviços às suas necessidades, lembrando que a conquista do cliente exige muita atenção e dedicação no atendimento. Em um mundo competitivo é relativamente fácil copiar produtos e preços, mas praticamente impossível copiar pessoas e marcas.

A Cresol Coronel Vivida existe para oferecer produtos e serviços de qualidade ao seu quadro social, o sucesso da organização esta em seus associados, ter um atendimento excelente é essencial para sua manutenção e seu crescimento no mercado, ainda mais por ser uma cooperativa de atuação solidária que busca promover o desenvolvimento local sustentável e a permanência do agricultor no campo. Para estabelecer um marketing de relacionamento é necessário o desenvolvimento da liderança de mercado, fidelidade do cliente e maior facilidade na aceitação de novos produtos e serviços. Relações sólidas e duradouras com associados não é tarefa das mais fáceis e a sua manutenção é difícil, porém, em um mundo onde o cliente tem cada vez mais opções, uma relação pessoal é a única forma de manter a sua fidelidade em longo prazo.

Embora a satisfação dos clientes seja primordial para qualquer empresa bem sucedida, verifica-se que a satisfação isoladamente não é suficiente para manter a sua fidelidade. Conforme Becker (2012, p.2), na década de 80, foram inúmeros autores que pregavam “atendimento ao cliente” e “excelência de atendimento”, em que fica comprovado que clientes satisfeitos geram maior resultado financeiro para a organização. Assim, este artigo objetiva identificar a satisfação do cooperado da Cresol Coronel Vivida – PR.

2 HISTÓRICO E CONCEITO DO MARKETING DE RELACIONAMENTO

Mesmo não se utilizando o termo “marketing”, historica-

mente, desde que o homem se relaciona com o outro, o marketing existe. O auge mundial de relação de negócios aconteceu com o início da Revolução Industrial com a produção em massa. Os conceitos de marketing ainda não se faziam necessários, pois os esforços das empresas eram direcionados à melhoria dos processos de produção, e tudo o que era produzido tinha um comprador interessado. (KOTLER, 1974).

Mas a pergunta correta está relacionada com o início do marketing como ciência relacionada com as vendas e com o relacionamento com outras pessoas.

Para o site Portal Brasil:

O estudo do mercado surgiu da necessidade dos industriais de administrar a nova realidade, oriunda da Revolução Industrial que causou uma transformação de um mercado de vendedores para um mercado de compradores. Neste estágio o marketing ainda é inseparável da economia e da administração clássica, pois inicialmente sua preocupação era puramente de logística e produtividade, para a maximização dos lucros. Os consumidores não tinham qualquer poder de barganha e a concorrência era praticamente inexistente. (BRASIL, 2008).

Com o passar dos anos, o marketing passou a se preocupar com muitas áreas, deixou de ser uma ciência exclusiva da administração e de vendas. E passou a ganhar novas dimensões como o relacionamento com o cliente. Até mesmo pelo motivo das grandes concorrentes. O objeto a ser vendido era no mesmo padrão de todos. O que o tornava competitivo era o relacionamento que o vendedor possuía com o cliente.

Assim, entende-se que na história do marketing existe uma dicotomia estrutural sendo a primeira relacionada com a transação, ou seja, conquistar clientes, e a segunda com o relacionamento, ou seja, manter clientes.

Sobre isso, Grönross (1995) afirma que é fundamental compreender essas diferenças para perceber que no marketing de relacionamento as ações devem ser montadas visando à manutenção

dos clientes no médio/longo prazo.

Para o sucesso de uma cooperativa, a manutenção do cliente tornou-se ponto vital, e cabível de estratégias e estudos para obter melhor resultado. Sobre a importância do relacionamento, Machado e Herman (1996) comentam que:

O marketing de relacionamento pode tornar-se o diferencial diante de tantas similaridades entre empresas e produtos e o apontam como ferramenta eficaz que deve ser utilizada pelas organizações para motivar, de forma concreta, a escolha do consumidor por uma empresa em detrimento da outra. E vão além afirmando que, de diferencial competitivo, o marketing de relacionamento está se tornando obrigatório nas empresas que desejam reter clientes (MACHADO; HERMAN, 1996, p. 18).

Entende-se que não adianta ter apenas bons produtos, é preciso agradar e demonstrar confiabilidade por parte da empresa, isso conduzirá a uma melhor relação de negócios.

2.1 Conceito sobre Marketing de Relacionamento

Houve inegavelmente uma mudança estrutural motivada pela competitividade, dando origem ao marketing de relacionamento, neste caso Kostas (2001) destaca: “em qualquer empresa, o cliente é que faz a diferença. Quando começamos a perder clientes, estamos caminhando na direção de um precipício”. (KOSTESKI, 2011. p. 31). Assim, estabelecer um bom relacionamento não é apenas boa educação, mas um princípio de relação de economia. Inicialmente pode-se dizer que relacionamento não é um fator de amizade e afinidade, mas sim, relação de interesses econômicos.

Saindo desse senso comum, entende-se que o marketing de relacionamento pode ser definido como um conceito:

Introduzida na literatura em 1983 por Leonard Berry, porém a natureza relacional dos serviços de marketing já existia antes disso e era representada por termos como interação entre o comprador e

vendedor, marketing interativo e ciclo de vida do relacionamento do consumidor, entre outros (GRONROONS, 2003, p. 16).

Sobre esse conceito Ducci, citando McKenna (1997), afirma que:

O Marketing de Relacionamento tem em suas dimensões todas as características necessárias para a criação do vínculo com o cliente. Como o objetivo é trazer o cliente para dentro da organização fazendo-o participar do processo de desenvolvimento dos produtos, e indicar seus desejos e necessidades a serem atendidos, é preciso redesenhar as organizações para trabalharem de fora para dentro. McKenna (1997) apud (DUCCI, 2009, p. 28).

Assim, entende-se que o objetivo do marketing de relacionamento é sair das relações de negócios e trazer o cliente a uma familiaridade que resulta na confiança como se fosse um membro da família, e não apenas um cooperado, onde laços de confiança mantêm sempre vivo o relacionamento. Deixa de dar ênfase somente na qualidade do produto que adquire a valorização do ser humana. Pode-se dizer que o relacionamento passa a ser humanizado e não alienado a venda e consumo. Outra definição de marketing de relacionamento vem de Kanh, citado por Ducci (2009) que diz:

O marketing de relacionamento é baseado na ideia de estabelecer uma relação de aprendizado com os consumidores procurando aumentar sua satisfação e minimizar qualquer problema que venha a surgir. Através de relacionamentos inteligentes a empresa pode aprender as preferências do consumidor e desenvolver confiança. Todo ponto de contato deve ser visto como uma chance de adquirir informações e aprender preferências. Assim, é possível monitorar e adaptar produtos/serviços às necessidades do consumidor mantendo uma relação duradoura e tornando a mudança para a concorrência trabalhosa e indesejada. (DUCCI, 2009, p. 31).

O desejo de manter o cliente a cooperativa é o grande foco, não apenas adquirir clientes, mas ter uma relação duradoura.

2.2 O Papel da Equipe de Cooperados no Marketing de Relacionamento

Com base no conceito de marketing de relação, entende-se que o atendente tem um papel de grande importância no sucesso da cooperativa, pois, conforme Kostaski (2011) “o sucesso de uma organização depende de sua equipe de colaboradores. São os funcionários os primeiros que precisam vestir a camisa da organização, acreditar nela e atender bem os clientes”. (KOSTESKI, 2011, p. 11).

Portanto, se os clientes são importantes para a vida da cooperativa, é necessário ter uma equipe que além de bem preparada e treinada. Somente colaboradores comprometidos poderão aplicar uma relação de marketing à altura para manter o grupo de cooperados ativos.

Para desempenhar o papel com eficácia o atendente das cooperativas precisa ter o pleno conhecimento da importância de seu papel e do mundo complexo que o mesmo está envolvido. A conexão entre cliente e produto será conduzido, construído e administrado pela ação que o atendente escolher como estratégia de marketing.

Nesta linha, Ferreira e Sganzerlla (2000) destacam que, por trás dos Serviços prestados aos clientes, está à interação com os mesmos, e o Marketing de Relacionamento apoia-se nessa interação. A conexão entre a produção e o consumo deve promover a interação, pois, depois que um produto ou serviço é entregue, o que garante novas vendas é a interatividade da empresa com o cliente. A assistência técnica passa a ser apenas um dos serviços prestados, considerado básico, enquanto cada vez mais se agrega valor com a ampliação do leque de serviços prestados.

3 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO CRESOL

Pode-se dizer que a ideia de cooperativa aconteceu já no século XVIII, conforme Correia e Moura (2001).

A doutrina do cooperativismo surgiu em fins do século XVIII e primeira metade do século XIX, na Europa, embora haja indícios de que, na pré-história

ocorria a reunião de homens pra caçar, pescar ou realizar outras tarefas econômicas; de que na Europa, após o século V, algumas organizações apresentavam características de cooperativismo; e de que na América, a organização socioeconômica dos indígenas centrava seu interesse no consumidor e no problema de consumo. (CORREIA; MOURA, 2001, p.3).

A organização da primeira cooperativa deu-se na Inglaterra conforme OCB (2008), o cooperativismo foi idealizado por vários precursores e aconteceu, de fato, em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de Cooperativa.

Pode-se dizer que a história da Cresol iniciou em 1995, pelas dificuldades no acesso ao crédito rural e a partir da experiência do Fundo de Crédito Rotativo – FCR, foram criadas as 5 primeiras cooperativas: Dois Vizinhos, Marmeleiro, Laranjeiras do Sul, Capanema, e Pinhão. (VOLLES, 2010).

A história da cooperativa passa a ser contada pelo próprio acesso do Baser a partir do ano de 1996, que relata o convênio com o Banco do Brasil e a liberação de 710 contatos de PRONAF Custeio. Criada a primeira Base de serviços. Em 1997, Assinado o primeiro Convênio com o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul - BRDE. E realizado o 1º Curso de Formação aos Conselheiros Fiscais. Em 1998, 1º Planejamento Estratégico Participativo. Firmado convênio com a ONG, e em 1999, Expansão para Santa Catarina e Rio Grande do Sul, surgindo o 1º Convênio com o Banco Nacional do Desenvolvimento - BNDES e repasse de Investimento e Microcréditos. Em 2000, foi criado o Programa dos Agentes Comunitários. 1º Base de Serviços tornou-se a Central Cresol Baser, onde recebera a visita do então Presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva. Em 2001, Cooperativo Cresol completou 5 anos. E em 2002, houve colaboração para a eleição do primeiro presidente do Sistema Cresol, Assis Miguel do Couto para o cargo público de Deputado Federal, que proporcionou uma intensificação dos processos de

formação (BASER, 2012).

A partir de 2003, com a sua sede própria, a Central Cresol Baser, foi criado o Fórum das Cooperativas da Economia Solidária, junto aos órgãos governamentais. Que em 2004 financiou as primeiras moradias rurais em Chapecó/SC, levando a Cresol a ser um agente financeiro direto do BNDES. Seguindo do talonário próprio em 2005 e do cartão Cresol em 2006. Em 2008 a criação do seguro Cresol e início da 1º Turma de Pós-Graduação (BASER, 2012).

Em 2009 e 2010, o Programa Cooperativa Escola para diretores e colaboradores abrangeu 372 Municípios, 80 mil Cooperados, levando há 15 anos o Sistema Cresol (BASER, 2012).

Em Coronel Vivida-PR, a Cresol possui 1943 associados rurais que são em grande maioria de Coronel Vivida, Pato Branco, Chopinzinho e Mariópolis. Possui um contingente de 11 funcionários, um conselho fiscal de 3 efetivos e 3 suplentes e um conselho administrativo com 7 componentes. A Cresol em Coronel Vivida - PR foi fundada em 27 de junho de 1997.

Conhecer um pouco sobre a agricultura da cidade de Coronel Vivida revelará a importância que foi na implantação da Cresol nesses Municípios, sendo que essa possui uma área territorial de 683, 252 km², e está a 404,93 km da capital. Com uma base econômica oriunda da agricultura que possui uma área de atividade econômica significativa, conforme o quadro abaixo.

Quadro 1: Estabelecimentos agropecuários e área segundo as atividades econômicas

(2006)

ATIVIDADES ECONÔMICAS	ESTABELECIMENTOS	ÁREA (ha) (1)
Aquicultura	1	X
Horticultura e floricultura	36	369
Lavoura permanente	11	199
Lavoura temporária	913	33.937
Pecuária e criação de outros animais	786	12.234
Produção florestal de florestas nativas	12	252
Produção florestal de florestas plantadas	17	560
TOTAL	17 560	47.561

FONTE: IBGE - Censo Agropecuário (2006).

Com base nesses dados, observa-se que em Coronel Vivida o comércio local precisa muito do investimento no campo e da ação

comercial para que o município possa sobreviver. Levando ainda mais a necessidade de se envolver com a economia do município.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A pesquisa foi realizada com um questionário que contempla cinco questões fechadas e uma questão aberta, que foram aplicadas a cooperados da Cresol em Coronel Vivida- Pr.

Para a realização da pesquisa foi utilizado um questionário que levantou a opinião do cooperado em relação ao atendimento realizado pela Cresol. Assim, consistiu na análise dos dados, coletados por meio dos questionários aplicados a uma amostra de 30 cooperados. A escolha de apenas 30 cooperados foi estabelecida pela dificuldade da grande maioria não responderem de forma escrita, perguntas já realizadas pela Cresol em outras oportunidades. Foram escolhidos 10 cooperados entre 20 a 30 anos, 10 cooperados entre 30 a 45 anos, e 10 cooperados acima de 45 anos. O objetivo dessa divisão está relacionado à observação que estes possuem da realidade de mundo, pois são de gerações diferentes. Para isso segue-se a orientação de Gere (2012), que indica observar a opinião com base nas concepções de cada grupo de indivíduos, respeitando a particularidade de cada geração.

As questões foram elaboradas por Farias (2011), que procura construir uma apresentação dos motivos de se ouvir os clientes e quais perguntas estabelecer, pois para o autor, ouvir o cliente é satisfazer a sua própria perspectiva e construir uma avaliação do seu estado atual.

Quando se utiliza a pesquisa de campo, fala-se do uso de formulários que consistem em um conjunto de questões perguntadas e anotadas por um entrevistador, durante uma entrevista face a face (MARCONI; LAKATOS, 1996). Trata-se de um questionário usado para realizar a entrevista pessoal.

O método de pesquisa de campo que busca avaliar o marketing de satisfação do cliente foi construída no Japão no final da

década de 60, sendo logo utilizado em outros países, sendo conhecido como QFD - Desdobramento da Função Qualidade. O QFD é um método que busca identificar quais são os desejos e exigências dos clientes, para projetar produtos e serviços que os satisfaçam. (OHFUJI, 1997). Com base nesse ideal e com o questionário adaptado por Farias (2011), realizou-se uma adaptação do formulário para tornar mais fácil e rápida a aplicação que contemplasse as exigências locais da Cresol.

Pode-se afirmar que as fontes utilizadas foram extraídas de fontes reais e primárias, extraídas dos dados dos próprios cooperados.

Desta forma, as pesquisas realizadas serão arquivadas na Cresol de Coronel Vivida, como um documento de verificação de como está à relação entre cooperativa e cooperado.

A necessidade de conhecer quais são as necessidades dos cooperados e o real contentamento dos serviços prestados é importante para delimitar a organização das estruturas da Cresol, pois todas as Cooperativas são criadas em uma base comum, mas precisam conhecer e desenvolver dentro das necessidades peculiares de cada Município.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário aplicado contemplou os temas sugeridos por Farias (2011): satisfação do cliente com relação ao atendimento; a agilidade no atendimento; a clareza ou o conhecimento que o atendente possui, a metodologia usada pelo mesmo na comunicação dos objetivos da transação e a cordialidade que a Cooperativa têm com os cooperados. Por fim, abordou sugestões dos cooperados para novas mudanças a fim de buscar sugestões para melhorias.

Quando os cooperados foram questionados sobre a satisfação com o atendimento na Cresol em Coronel vivida – PR, observou-se que, de trinta entrevistados, dezessete afirmaram que o atendimento é (Excelente). Dos trinta entrevistados onze afirmaram

que o atendimento é (bom), e afirmando a regularidade do serviço, apenas dois marcaram regular. Conforme o gráfico um, pode-se afirmar que o atendimento é satisfatório, mas que no processo de movimentação é preciso melhorar sempre o atendimento.

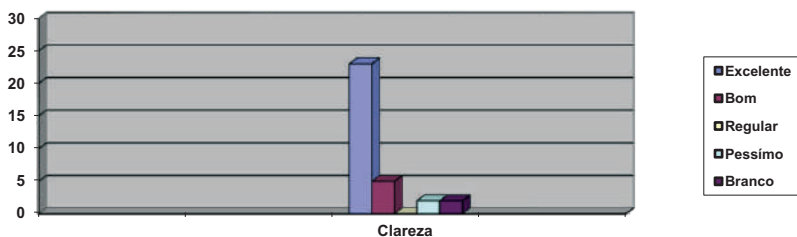
Gráfico 1. Opinião sobre a satisfação geral dos cooperados.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Quando os cooperados foram questionados sobre a clareza das operações e a comunicação sobre os objetivos das transações, observou-se que, de trinta entrevistados, sobre a clareza apresentada pelos atendentes na relação dos serviços prestados, evidenciou-se que vinte e três entrevistados afirmaram receber explicações claras sobre a ação do serviço prestado e apenas cinco responderam que às vezes sabem das finalidades e risco, com duas respostas em branco.

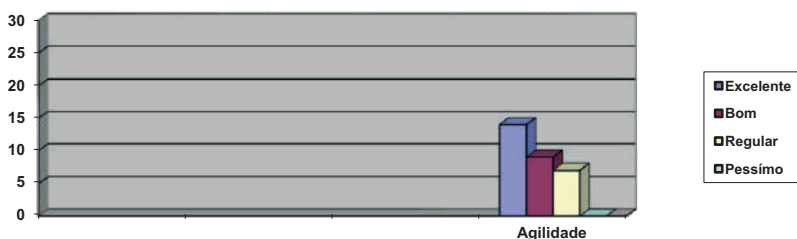
Gráfico 2. Opinião sobre a clareza das operações dos cooperados.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Quando os cooperados foram questionados sobre a agilidade dos atendentes na realização das transações, observou-se que quatorze entrevistados demonstram-se satisfeitos com a agilidade, sendo que nove responderam que o serviço é bom e sete respostas regular. Entende-se que melhorar a agilidade faz-se necessário, conforme o gráfico três.

Gráfico 3. Opinião sobre a agilidade na realização das operações dos cooperados.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Quando os cooperados foram questionados sobre a cordialidade nas relações entre Cooperados e Cooperativa, observou-se sobre a cordialidade dos atendentes que a grande maioria (27 cooperados) afirmaram que a atenção dos atendes é excelente, com apenas três opções como regular.

Gráfico 4. Opinião sobre a cordialidade nas relações entre a Cooperativa e Cooperado.



Fonte: Dados da pesquisa (2012).

Com relação às sugestões informadas pelos cooperados observou-se que 50% dos entrevistados comentaram o descontentamento da organização da fila, e 20% destacaram que em épocas de chuva o sistema do caixa fica mais lento, mas que agora está melhor, 30% por cento não souberam responder ou dar sugestões sobre possíveis melhorias.

Nos resultados, procurou-se retratar como está o relacionamento entre o atendimento e o cooperado, sobre a margem de satisfação, clareza, agilidade e cordialidade, visando proporcionar manutenção melhorada das contas da Cresol.

Observou-se que há necessidades de melhorias, mas que a satisfação tem respaldo pela maioria. Assim, pode-se apontar possíveis soluções.

5.1 Proposta de melhorias no relacionamento com os cooperados

Quando se fala de atendimento e produtos, está se falando de estabelecer um bom relacionamento entre os cooperados e a Cooperativa, isso se resume em conhecer o que os cooperados pensam a respeito dos produtos/serviços oferecidos pela Cresol.

A qualidade da instituição será sempre avaliada pelos seus cooperados, e isso se dará em todo tempo, conforme afirma Crosby (1979), “a qualidade é estar em conformidade com os requisitos”, que são apontados pelos cooperados. O sinônimo de qualidade nesse caso é a satisfação do cliente, pois a permanência deste e a agregação de novos cooperados, depende da satisfação do cliente, sendo esse o principal marketing que a cooperativa pode realizar.

Partindo dos resultados obtidos com a pesquisa, observou-se que a relação entre cooperados e atendentes está no nível de aceitação satisfatório, com os produtos e serviços propostos pela cooperativa sendo bem aceitos pelos cooperados. Mas fica evidente que o resultado da aceitação não é de 100%. Assim fica claro que a cooperativa tem que sempre estar atenta para que a melhoria do

atendimento possa gerar maior giro de negociações e ainda agregar mais para o cooperado.

Sobre essa necessidade de melhoria, Kotler (2003, p. 23) afirma que “o atendimento é elemento que jamais pode ser esquecido, não é uma ação que se faça hoje e supunha que esteja certo amanhã. Afinal, sempre haverá novas chances, novos desafios”.

Acredita-se que escutar os cooperados possibilitará uma atualização das exigências dos cooperados e ainda buscar recursos para implementar melhorias, como velocidade do atendimento e redução do tempo de atendimento.

Para Lima (2009), o atendimento ao cliente é muito importante,

Convém descrever que a velocidade no atendimento refere-se à prontidão da empresa e de seus funcionários em prestar o serviço no tempo desejado pelo cliente. Já os serviços a preços baixos e a credibilidade podem ser compreendidos, respectivamente, como a oferta de um serviço a um preço que o cliente possa pagar e, a habilidade do prestador de serviço em transmitir confiança ao cliente (LIMA, 2009, p. 18).

Para o autor, a velocidade do atendimento aborda a habilidade do atendente e dos funcionários da cooperativa. Assim, umas das opções de melhorias pode ser a capacitação dos funcionários para compreenderem melhor o funcionamento do sistema, bem como, uma melhor metodologia de atendimento ao cooperado. Isso implica que os atendentes precisam se adequar e aprender em uma formação continuada a se comunicar e interagir, entre si e com os cooperados. Para agregar mais cooperados e manter os que já são, é preciso criar uma estratégia de marketing. Para tal função é necessário profissional formado na área e que conheçam o sistema e o público alvo. O marketing será uma porta aberta para a entrada de novos cooperados, conforme Kotler (2000):

O objetivo maior do marketing é tornar a venda supérflua, mesmo que algum esforço de vendas sempre seja necessário. A meta, conforme ele é conhecer e compreender tão bem o cliente que o produto ou serviço se adapte a ele e se venda por si só. O ideal é que o marketing deixe o cliente pronto para comprar. A partir daí, basta tornar o produto ou serviço disponível (KOTLER. 2000, p.4).

Assim, sugere-se a formação do profissional e o sistema de informatização como estratégia de marketing para agregar e satisfazer os cooperados da Cresol, não só em Coronel Vivida, mas em todas as singulares no Brasil.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou identificar a satisfação dos Cooperados sobre o atendimento da Cresol. Para estabelecer as bases de um atendimento de excelência é preciso conhecer o perfil dos cooperados, suas necessidades e interesses dentro do mercado cooperativo. Para o excelente atendimento é muito importante conhecer a realidade local que a cooperativa abrange e prestar serviços de qualidade, proporcionando segurança ao quadro social.

Observou-se que mesmo os cooperados que hoje possuem conhecimento técnico de negócios e das tecnologias que agilizam o processo de atendimento, como aqueles de gerações anteriores, estão satisfeitos com a qualidade do atendimento. Isso implicará em uma manutenção e prolongamento dos contratos dos clientes, pois a preocupação era saber como as diferentes gerações estão vendo o atendimento da cooperativa em Coronel Vivida.

Para atingir esse conhecimento, os instrumentos de pesquisa e de estudo de campo, norteou qualitativamente as melhorias na cooperativa da Cresol de Coronel Vivida.

A pesquisa mostrou que grande parte dos cooperados entrevistados está satisfeito com o atendimento na Cooperativa. Mas, algumas coisas interpretadas pelas respostas precisam ser verificadas, como a orientação de onde será realizada a agilidade, principal-

mente da fila. A pesquisa buscou colaborar para que a Cresol se mantenha competitiva no mercado financeiro, onde muitos obstáculos são superados, sendo um desafio. A pesquisa mostrou ainda que o objetivo de excelência no atendimento e um relacionamento adequado com o cooperados é possível.

REFERÊNCIAS

BASER. Cresol central. Cresol: Juntos somos fortes. Acessado em 12 de fevereiro de 2012. Disponível em <<http://www.cresol.com.br/site/home.php>>.

BECKER. Marcio. Marketing – conceitos e histórico. Acessado em 20 de maio de 2012. Disponível em <www.marcioecker.adm.br/.../MARKETINGconceitosehistorico.do>

BITTENCOURT. Gilson Alceu. Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento. Estudos NEAD 4, 2001.

BRASIL, Portal. Gestão de marketing e negócios: especial - origem e evolução do marketing. 2008. Acessado em 10 de janeiro de 2012. Disponível em <http://www.portalbrasil.net/2008/colunas/marketing/marco_01.htm>.

BURIGO, F.L. O sistema financeiro no capitalismo contemporâneo. Florianópolis: Cepagro,1996

CORREIA, A.C. MOURA, Kátia L. R. A apreensão da cultura e o não compartilhamento dos valores cooperativistas em uma cooperativa sediada em Natal/RN. Caderno de Pesquisas de Administração, São Paulo, v. 08, nº. 04, outubro/dezembro 2001.

CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1979.

DUCCI. Larissa Zamarian. Marketing de Relacionamento em Cooperativas: o caso de uma cooperativa agroindustrial

do norte do Paraná. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, 2009.

FARIAS Carlos A. **Merkatus: Ajudando nossos clientes a atrair clientes.** Acessado em 20 de maio de 2012. Disponível em <http://www.merkatus.com.br/10_boletim/63.htm>.

FERREIRA, Sérgio; SGANZERLLA, Silvana. **Conquistando o Consumidor: O Marketing de Relacionamento como Vantagem Competitiva das Empresas.** São Paulo. Editora Gente, 2000.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.

GERTEC. **Sistema de Pesquisa de Satisfação.** Acessado em 20 de maio de 2012. Disponível em <<http://www.gertec.com.br/pesquisarapida/Stage.asp?Idioma=PT>>

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e Serviço.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IBGE- Censo Agropecuário – 2006. **Caderno Estatístico de Coronel Vivida,** Disponível em <<http://www.ipardes.gov.br/cadernos/Montapdf.php?Municipio=85550&btOk=ok>> Acessado em 26 de fevereiro de 2012

KOTLER, Philip. **Administração de marketing,** São Paulo: Atlas, 1996

_____. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas, 1974.

_____. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000.

_____. **Administração de marketing,** 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOSTESKI, Claudino. **Dicas internas do atendimento ao público.** Disponível em <http://www.cresol.com.br/site/arquivos/conteudo_down/DicasI.pdf> Acessado em 27/09/11

LIMA, Patrícia. **A melhoria da qualidade do atendimento aos clientes.** Acessado em 24 de abril de 2012. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/a-melhoria-da-qualidade-do-atendimento-aos-clientes/29638/>>

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OCB. **Organização das Cooperativas do Brasil.** Disponível em: <<http://www.sescoop.org.br/Default.aspx?tabid=334>>. Acesso em 12/43/20012.

OHFUJI, T.; ONO, M. e AKAO, Y. **Métodos de desdobramento da qualidade.** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1997

SANTOS, L.E. Os princípios e a gestão do cooperativismo de crédito: caso sistema Cresol. Pós-Graduanda do Curso de Especialização (Pós-Graduação lato sensu) em Gestão Estratégica de Negócios. UNICENTRO, 2007.

SATISFAÇÃO DO COOPERADO EM RELAÇÃO À QUALIDADE NO ATENDIMENTO DA CRESOL DE SANTA IZABEL DO OESTE-PR

Andressa Borsuk Gnoatto³⁰

Aline Dario Silveira³¹

1 INTRODUÇÃO

O Sistema de Cooperativas de Crédito Rural (Cresol) teve seu início em 1996, com a necessidade de agricultores familiares terem acesso ao crédito. Com isso, em 2000, criou-se a Central Cresol Baser, que é um órgão de crédito, que fiscaliza e controla as bases regionais de serviços e as singulares.

As Bases regionais de serviços agregam as cooperativas singulares por proximidade, oferecendo formação, serviços de informática e suporte ao crédito rural. As singulares são instituições financeiras reconhecidas pelo Banco Central, que surgiram com a necessidade de inclusão de pequenos agricultores familiares não atendidos pelos bancos oficiais, os quais possuem como princípios a democracia e o desenvolvimento social, local e sustentável. Diferencia-se do sistema financeiro tradicional por serem autogestionadas por agricultores familiares, onde prevalecem a transparência, a descentralização, a honestidade, a solidariedade, a cooperação e a ética. O sistema Cresol tem como objetivo captar recursos no município e aplicá-los no mesmo, e também captar recursos estaduais, nacionais e internacionais para promover o desenvolvimento local sustentável junto ao seu quadro social.

As cooperativas de crédito do sistema Cresol têm como público alvo os agricultores familiares, e sua administração é feita

30 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

31 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia da Produção, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Cascavel.

através dos próprios agricultores, denominados diretores. Sua missão é “Promover a inclusão social da agricultura familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional” (CRESOL, 2012).

Desta forma, o cooperado é dono e usuário da cooperativa. Como dono administra a empresa através do Presidente e conselheiros, e enquanto usuário utiliza-se dos seus serviços. Seu quadro social é composto por agricultores familiares, visando o fortalecimento, crescimento das unidades familiares, garantindo assim que as cooperativas singulares não percam o seu foco.

No atual mundo globalizado, com suas constantes mudanças, é necessário diferenciar-se no mercado. Com isso, o objetivo deste artigo é buscar identificar a qualidade no atendimento com eficiência e eficácia, com o intuito de satisfazer o cooperado nos serviços prestados. Para tanto, se sabe que manter um cooperado é um desafio, em se tratando de um mundo altamente competitivo e inovador nos dias atuais, prevalecendo assim, a atenção à qualidade no atendimento.

As cooperativas do sistema Cresol devem se preocupar cada vez mais com a melhoria nos processos de atendimento, focando os anseios de seus cooperados e aumentando a demanda dos serviços prestados na organização, com benefícios para tornar o cooperado satisfeito. O importante não é satisfazer o cooperado em uma necessidade, mas sim além de satisfazer, ultrapassar suas expectativas. Por isso, não basta apenas atender bem e satisfazê-lo naquele determinado momento, mas sim cativá-lo, fazendo-o confiante em retornar, fixando o espírito de cooperativismo.

2 DESENVOLVIMENTO

Vivemos em uma sociedade composta de organizações, voltadas para a produção de bens e serviços, com atividades relacionadas a planejamento, controle, coordenação e direção dentro da

organização. Cada organização é única, possui estrutura, objetivo, característica, forma e tamanho distintos. Segundo Chiavenato (1999, p.01), “a Administração nada mais é do que a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não lucrativa”.

Cada cooperativa possui administradores que procuram solucionar problemas, planejar e desenvolver estratégias, os quais devem possuir três habilidades necessárias para executar eficazmente seu trabalho: a habilidade técnica, aplicando conhecimentos, métodos e técnicas para a realização das atividades; a habilidade humana, que se traduz na capacidade de trabalhar com as pessoas; e a habilidade conceitual, que envolve a compreensão da complexidade organizacional e nas relações interativas entre suas partes (CHIAVENATO, 1999).

A administração procura fazer com que o indivíduo desenvolva e utilize suas habilidades de planejar, organizar, controlar, pensar e diagnosticar soluções para a tomada de decisão. Percebe-se que a administração atua de forma sistêmica integrando várias áreas de atuação, entre elas a área estratégica, tecnológica, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, financeira e marketing.

2.1 Orientação para Marketing, Vendas e Clientes

Para Churchill (2003, p.09) orientação para marketing é “uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as necessidades e desejos dos clientes e construir produtos e serviços para satisfazê-los”.

O marketing é normalmente visto como a tarefa de criar, promover e fornecer bens e serviços a clientes individuais e empresariais. O marketing efetivo pode assumir muitas formas: pode ser empreendedor, profissionalizado ou burocrático. As empresas podem estar envolvidas na comercialização de bens, serviços, experiências, eventos, pessoas, lugares, propriedades, organizações, informações e ideias (KOTLER, 2000, p.50).

Com a existência de um mercado altamente competitivo no Brasil, as organizações precisam estar preocupadas com seus clientes. Se elas não o atendem, seu concorrente o faz. Segundo Kloter (2000, p.30) “administração de marketing é o processo de planejar e executar a concepção, a determinação de preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. As cooperativas dependem de seus cooperados, com isso deve-se pensar em atividades relacionadas para satisfazê-los.

“A orientação de marketing sustenta que a chave para alcançar as metas organizacionais está no fato de a empresa ser mais efetiva que a concorrência na criação, entrega e comunicação de valor para o cliente e seus mercados-alvo selecionados”, explica Kotler (2000, p.41). Percebe-se que os cooperados de hoje não são mais tão fiéis à marca de produtos como antigamente, eles exigem cada vez mais qualidade nos serviços prestados. Para manter o cooperado satisfeito, a cooperativa em estudo trabalha com as ferramentas de marketing, voltada para a qualidade no atendimento.

Churchill (2003, p.07) comenta que “uma orientação para as vendas envolve a concentração das atividades de marketing na venda dos produtos disponíveis. Ela normalmente é usada quando a oferta de produtos e serviços é maior do que a demanda”. A orientação de vendas preocupa-se com as transações de vendas, e deixa de lado a criação do relacionamento entre pessoas e principalmente o pós-venda. Pode-se verificar uma grande diferença entre essas orientações. As vendas preocupam-se só em vender seu produto ou serviço enquanto que a orientação de marketing procura atender a necessidade do cliente e principalmente satisfazê-lo.

Segundo Sheth, Mittal e Newman (2001, p.39) “orientação para o cliente significa pleno entendimento dos desejos e necessidades dos clientes, do ambiente competitivo e da natureza do mercado [...] para formular todos os planos e ações da empresa a fim de criar clientes satisfeitos”. O cooperado espera ser atendido em todas as

suas necessidades para tornar-se um cliente satisfeito. Assim que as necessidades do mesmo vão surgindo, a cooperativa deve estar preparada para corresponder de tal forma que o cooperado além de ficar satisfeito, supere suas expectativas. Este prepara se dá por meio do planejamento e ação estratégica.

2.2 Planejamento Estratégico

Para obter qualidade no atendimento é necessário ter um bom planejamento estratégico. Para Serra, Torres e Torres (2003, p.28) “Planejamento Estratégico é o processo pelo qual procura-se determinar como a organização deve atuar em relação ao ambiente, definindo-se os objetivos e estratégias para alcançá-los”.

A estratégia está ligada com a criatividade. Ela pode ser desenvolvida em equipe através da sinergia, ou por qualquer pessoa. E o planejamento é feito através de normas, métodos, procedimentos, o qual segue um roteiro e é executado em períodos específicos.

Planejamento estratégico é, segundo Churchill (2003, p.86), “atividades que levam ao desenvolvimento de uma missão organizacional clara, bem como, de objetivos e de estratégias que possibilitem o alcance desses objetivos”. Serve de base para a formação do planejamento tático e operacional, no desenvolvimento da cooperativa. O planejamento tático serve para a construção de metas em departamentos específicos, e o planejamento operacional são objetivos por unidades operacionais individuais.

O desenvolvimento do plano estratégico na cooperativa faz com que o administrador melhore a qualidade nos processos, planejando, adequando e identificando a melhor forma de resolver alternativas corretas para a tomada de decisão. E para que o plano organizacional obtenha sucesso, deve ser planejado de baseado em estudos sobre pontos fortes e fracos da organização, considerando o ambiente econômico, político, demográfico, competitivo, entre outros.

2.3 Qualidade no Atendimento

Ao longo do tempo a evolução do conceito de qualidade vem enfrentando mudanças, nas quais a sociedade e as cooperativas têm que estar se adaptando. Araújo (2001, p.211), considera qualidade como “a busca pela perfeição com a finalidade de agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de empresas a oferecer produtos”.

A qualidade tem foco no cooperado, pois com a união de todos na cooperativa ela mostra uma postura melhor, com custo e desperdício menor, em todos os serviços oferecidos aos seus cooperados internos e externos. A qualidade nos serviços prestados alcança melhores resultados no atendimento, atenção e conforto prestados aos cooperados.

Zemke e Schaaf (2001, p.44) definem atendimento como “uma ideia compreensível e integrada daquilo que a organização está tentando realizar, para se tornar incomparável aos olhos dos clientes”. Para que isso aconteça, a cooperativa deve definir primeiramente o compromisso com o cooperado, através de alguns fatores, tais como, fornecer melhores serviços, com atendimento de qualidade e eficiência, e tratar seus cooperados com cordialidade, colocando-os em primeiro lugar.

Desta forma, torna-se fundamental utilizar como filosofia a Gerência da Qualidade Total (TQM), a qual segundo Cortada e Quintella (1994, p.22), “consiste num amplo conjunto de processos que aumenta as suas vantagens competitivas, leva a melhorar constantemente os produtos e serviços e resulta em clientes fiéis que voltam a adquirir mais bens e serviços”.

Existem algumas características de qualidade eficaz ligada ao setor de vendas, segundo Cortada e Quintella (1994, p.23), são:

- informação: procurar saber o que seus concorrentes fazem, e tomar decisões baseadas em fatos;
- redução do ciclo de tempo: ser mais ágil no atendimento-

to, reduzir o tempo para que o cooperado não espere tanto;

- tarefas e processos: documentar todas as tarefas e processos.

O cooperado exige cada vez mais da cooperativa qualidade em seu atendimento e respeito, devido ao excesso de informações. As cooperativas devem determinar estratégias, para que sua equipe possa alcançar os resultados. Mas para isso, os colaboradores terão de realizar tarefas para melhor atender seus cooperados. Tarefas essas relacionadas com definição do cooperado alvo, comunicação, apresentação do seu produto (mostrar conhecimento), atender da melhor maneira possível (o cooperado sempre tem razão), coletar informação (perceber a necessidade do cooperado naquele momento), fechar a venda e acompanhar o cooperado através de um pós venda para ver se ele ficou satisfeito, e aberto, conseqüentemente, para uma futura negociação. O colaborador deve possuir habilidades e aplicar mecanismos de persuasão para conquistar o cooperado e procurar desenvolver um relacionamento objetivando sua fidelização.

2.4 Fidelização do Cliente

Além de conquistar e manter o cooperado é necessário torná-lo fiel à cooperativa. A busca por novos cooperados é interessante e motivadora, mas custa bem mais caro do que tornar o atual cooperado fiel. Segundo Griffin (1998, p.20) “o estabelecimento da fidelidade exige que a empresa enfatize o valor de seus produtos e serviços e demonstre estar interessada em estabelecer um relacionamento com o cliente”.

Os cooperados buscam bem mais que um serviço/produto de qualidade e um bom atendimento quando realiza uma compra, isso já faz parte dos processos de venda. Eles procuram por um

diferencial, querem se sentir únicos, que o atendimento seja exclusivo e que o atendente transmita que o serviço a ser adquirido seja feito sob medida para atender a sua necessidade.

As cooperativas devem criar um melhor relacionamento com o cooperado, fazer com que ele perceba que é importante, criando valores para o mesmo e, conseqüentemente, garantir a fidelidade do cooperado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo caracteriza-se por ser exploratório e descritivo. Segundo Vergara (2004, p.47) “a pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. Ressalta-se que a Cresol de Santa Izabel do Oeste nunca desenvolveu pesquisa de avaliação com seus cooperados. E segundo Silva e Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”. Nesta pesquisa, procura-se identificar pontos fortes e fracos de critérios de qualidade no atendimento, serviços e instalações, segundo a ótica dos cooperados, com aplicação de questionário fechado.

A pesquisa de marketing é aplicada com rigor metodológico no planejamento e aplicação, crítica quanto à análise dos resultados objetivando descrever, verificar e compreender fatos ou variáveis e as relações entre os mesmos no âmbito do marketing de bens, serviços e ideias (MATTAR, 2001).

As fontes de dados foram secundárias e primárias. As fontes secundárias compreenderam análise bibliográfica com pesquisa em livros, revistas, teses, dissertações, artigos e jornais e análise documental com pesquisa em dados que a cooperativa possui. As fontes primárias foram obtidas com aplicação de questionário realizado pela pesquisa de levantamento, que Segundo Beuren

et al. (2003, p.85) *apud* Gil (1999, p.70) as pesquisas de levantamento “se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”

Malhotra (2001, p.301) conceitua população como “a soma de todos os elementos que compartilham algum conjunto comum de características, conformando o universo para o propósito do problema da pesquisa de marketing”. A população alvo constituiu-se dos cooperados da Cooperativa Cresol Santa Izabel do Oeste, totalizando 834 sócios.

Cooper e Schindler (2003, p.150) postulam que “Amostra é a parte da população alvo, cuidadosamente selecionada para representar aquela população”. A amostra foi definida em 159 pessoas, considerando um erro máximo de 7% e nível de confiança de 95%. Obteve-se um retorno de 100%. A coleta de dados deu-se no período de 24/04/2012 a 10/05/2012.

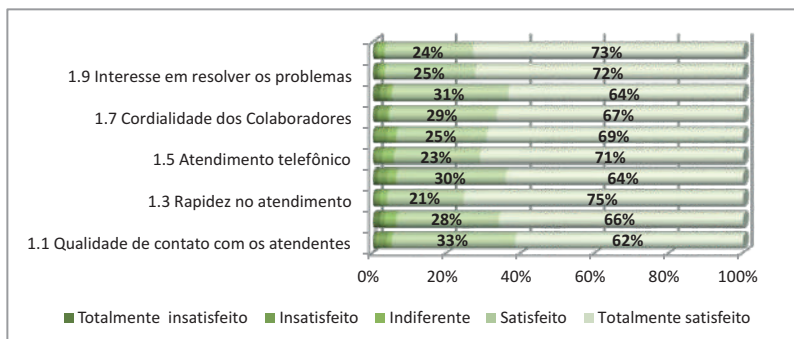
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário foi dividido em 3 seções, que se referem à Avaliação do Atendimento aos cooperados, a Avaliação de Serviços e a Avaliação da instalação. A seguir apresentam-se os resultados da pesquisa de campo.

4.1 Avaliação do Atendimento aos cooperados

Em relação à Avaliação do Atendimento aos cooperados foram avaliados 10 (dez) variáveis, qualidade de contato com os atendentes, clareza e objetividade nas propostas de serviços, rapidez no atendimento, tempo de espera na fila dos caixas, atendimento telefônico, apresentação dos colaboradores (aparência), cordialidade dos colaboradores, preparação e conhecimento dos colaboradores, interesse em resolver os problemas e confiabilidade. Os resultados podem ser observados no gráfico 1.

Gráfico 1 – Avaliação do Atendimento aos Cooperados



Fonte: Dados primários, 2012.

Quanto a Qualidade de Contato com os atendentes, esse quesito é importante porque pode determinar o sucesso ou fracasso de um negócio, pois a qualidade do contato de um funcionário com o cliente influenciará o relacionamento do cliente com a empresa (KOTLER, 2000).

Neste quesito, 62% dos cooperados mostraram estar totalmente satisfeito, e é relevante que 33% avaliaram estar satisfeito, enquanto que 3% responderam estar insatisfeito, e apenas 2% dos cooperados responderam estar totalmente insatisfeito e indiferente a essa variável. Pelos resultados, pode-se inferir o contato dos atendentes com os clientes tem qualidade desejável tendo em vista que 95% avaliaram este quesito favoravelmente.

Em relação à Clareza e objetividade nas propostas de serviços, percebe-se que nesse tópico é importante ressaltar que a eficiência e agilidade são fatores determinantes. Kloter (2000, p.41) comenta que “a venda está voltada para as necessidades do vendedor, o marketing para as necessidades do comprador”. Considerando esse fator ao avaliar essa variável, 66% dos cooperados avaliaram estar totalmente satisfeito e 28% satisfeitos com os serviços prestados pela cooperativa. Apesar de o nível ter sido satisfatório, a Cresol deve estar sempre inovando, para que o cooperado continue sendo seu parceiro, mesmo que a cooperativa

não vise lucro, ela precisa do cooperado para se manter no mercado.

Em relação à Rapidez no atendimento, pode-se verificar o quanto o cooperado está satisfeito em relação à agilidade no atendimento, o qual é um fator decisivo para tornar o cliente além de satisfeito, fiel à cooperativa, e também tratar o cliente como espera-se ser tratado, colocando o cliente em primeiro lugar todos os dias (ZEMKE E SCHAAF, 2001). Este item avaliado pode ser considerado particular de cada cooperado, pois a necessidade de cada um difere. Em análise geral mostra que 96% dos cooperados estão totalmente satisfeitos e satisfeitos com o atendimento dos colaboradores, em contrapartida 3% avaliam indiferente, isso mostra que a Cresol apesar de apresentar um nível satisfatório, pode melhorar nesse quesito, organizando e planejando uma forma dos colaboradores estarem desempenhando a sua função com agilidade e eficácia.

Na variável Tempo de espera na fila dos caixas, percebe-se que é necessária a redução do tempo para executar um processo (CORTADA; QUINTELLA, 1994). Pode-se constatar o desempenho e a agilidade dos colaboradores no atendimento aos seus cooperados, pois dentre os 159 cooperados pesquisados, constatou-se que nessa variável, 63% dos cooperados estão totalmente satisfeito e 30% satisfeito e, em contrapartida, 7% dos cooperados avaliaram estar indiferente, insatisfeito ou totalmente insatisfeito com o tempo que levam na fila dos caixas para serem atendidos. Apesar de ter sido uma porcentagem elevada de cooperados satisfeitos, os colaboradores devem procurar ser mais ágio e eficazes no tempo de atendimento a cada cooperado.

Quanto ao Atendimento telefônico, percebe-se que a comunicação é fundamental, pois relata a transmissão de informação sobre os produtos e serviços da empresa, esclarece Klotler (2006). Do ponto de vista dos cooperados, pode-se perceber que consideram o atendimento telefônico fundamental entre os colaboradores e o cooperado, tendo em vista que 94% deles avaliaram estar

totalmente satisfeito e satisfeito, e apenas 6% consideram indiferente, insatisfeito ou totalmente insatisfeito.

A variável Apresentação dos colaboradores (aparência) é importantíssima, pois representa a imagem da organização através de seus colaboradores. Apresente-se bem arrumado, siga as normas do vestuário adequado, conforme estabelecido pela organização, orientam Zemke e Schaaf (2001). Sendo essa variável um dos pontos chaves para o sucesso das organizações, ela mostra que 93% dos cooperados pesquisados a avaliaram totalmente satisfeito e satisfeito, o que quer dizer que a organização se preocupa com a apresentação e aparência dos seus colaboradores, fornecendo uniformes para os mesmos, o qual demonstra ser um ambiente sério, de respeito e com comportamentos condizentes para o desempenho das atividades prestadas.

Em relação a variável Cordialidade dos colaboradores da Cresol, Zemke e Schaaf (2001, p.45), cita que se deve “ter como prioridade, atitudes sempre corteses e profissionais com os clientes”. Dos pesquisados 66% consideram totalmente satisfeito, 29% satisfeito, ou seja, 95% aprovam a cordialidade que é prestada pela Cresol, percebendo assim que a organização se preocupa também com os seus cooperados, incentivando os colaboradores a continuar se esforçando e dando o melhor de si no atendimento a todos, independente da situação.

Para atender bem os cooperados, é necessário conhecimento, por isso da importância em avaliar a Preparação e conhecimento dos colaboradores. O colaborador deve apresentar e demonstrar a história do produto ao comprador, obtendo a sua atenção, mantendo o seu interesse, aumentando seu desejo e levando à ação (KLOTTER, 2006).

Percebe-se que os colaboradores estão preparados e possuem conhecimento sobre os produtos e serviços que a Cresol oferece para melhor atender seus cooperados e para um bom desempenho dos colaboradores o Sistema Cresol oferece cursos e

treinamentos a todos os funcionários, como se pode perceber 95% dos cooperados estão totalmente satisfeito e satisfeito e, em contrapartida, 5% avaliaram indiferente, insatisfeito ou totalmente insatisfeito. A comunicação interna é uma ferramenta para disseminar informações e conhecimentos necessários para manter e melhorar o desempenho dos colaboradores neste quesito.

A variável Interesse em resolver os problemas, avalia a opinião particular de cada cooperado, pois depende da necessidade de cada um. Segundo Zemke e Schaaf (2001, p.53) deve-se buscar uma oportunidade de atender e mostrando-se “prestativo para todas as pessoas que encontra”. Em análise geral, 97% dos cooperados estão satisfeitos com o interesse em que os colaboradores demonstram para resolver os problemas e, em contrapartida, 3% estão insatisfeitos. Com isso a organização deve manter-se atualizada e desenvolver seus colaboradores para serem mais ágio e eficazes para não só atender a expectativa do cooperado, mas deixá-lo satisfeito.

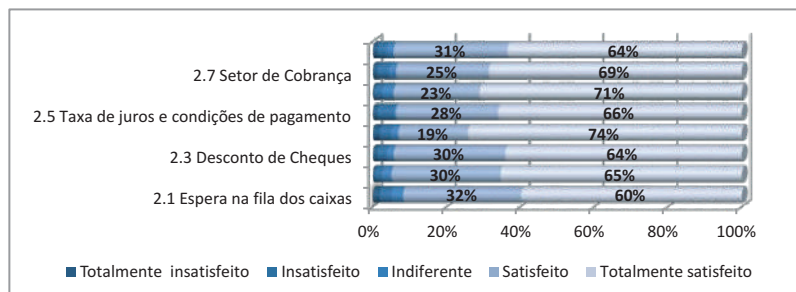
O item de Confiabilidade observa que a confiança vem da competência e de seus conhecimentos. Zemke e Schaaf (2001, p.53) recomendam manter-se atualizado, executando as tarefas com precisão e facilidade. Percebe-se que nesta variável 72% dos cooperados pesquisados dizem que sentem confiança na equipe de colaboradores da Cresol avaliando como totalmente satisfeitos e 24% dizem que o nível de confiança é satisfeito, mostrando assim mais uma vez que a Cresol se preocupa com o bem-estar do seu sócio e consegue transmitir confiança para eles, em forma de bom atendimento, atenção, honestidade, lealdade. Mesmo tendo um resultado significativo, a Cresol deve estar em contínuo aperfeiçoamento, para manter e alcançar melhores resultados.

4.2 Avaliação de Serviços

Neste tópico, em relação à avaliação de serviços, foram analisados 8 (oito) variáveis: espera na fila dos caixas, quanto ao sistema de cobrança, desconto de cheques, modalidades de emprés-

timos, taxa de juros e condições de pagamento, comparação taxa de juro com outros bancos, setor de cobrança, variedade de produtos e serviços prestados. Observam-se os resultados no gráfico 2.

Gráfico 2 – Avaliação de Serviços



Fonte: Dados primários, 2012.

A variável **espera na fila dos caixas** obteve 92% de nível de satisfação, ou seja, a grande maioria dos cooperados encontra-se totalmente satisfeitos com o desempenho dos funcionários dos caixas, onde mostra que além de ser eficaz o atendimento, eles são ágeis. E em contrapartida 7% dos cooperados estão insatisfeitos com o tempo de espera. Embora o bom desempenho no serviço prestado, a Cresol pode estar desenvolvendo estratégias para reduzir o tempo de espera e satisfazer todos os seus cooperados.

Verificou-se que quanto ao item sistema de cobrança, apresenta um índice elevado de satisfação, pois cobrar alguém é uma tarefa difícil, a qual tem que tomar muito cuidado para a pessoa não ficar magoada e abandonar a cooperativa. Nessa variável, 94% dos cooperados avaliaram entre totalmente satisfeito e satisfeitos, com o sistema que a Cresol utiliza para avisar e estimular os inadimplentes a virem pagar suas contas.

Em relação à variável desconto de cheque, percebe-se que o produto deve atender as necessidades do cliente e ser de qualidade

(KLOTTER, 2000). Dos pesquisados, 94% apontaram um índice satisfatório, pois é mais uma modalidade de empréstimo que a Cresol oferece a seus cooperados para transformar o dinheiro a prazo em dinheiro à vista. Mesmo assim, a Cresol deve estar procurando outros meios para satisfazer os seus cooperados, planejando outras formas e modelos de contratos para atingir a todos os seus cooperados.

Verificou-se a necessidade em avaliar a variável modalidade de empréstimos, onde promover a venda de produtos e serviços pode significar um esforço de adequar novos produtos ou serviços aos diversos momentos da relação com a clientela (KLOTTER, 2000). Em análise geral, 93% dos cooperados estão satisfeitos com os modelos de empréstimos que a Cresol oferece e isso quer dizer que há diferenciação de modelos, onde cada cooperado pode estar investindo no que há necessidade na sua propriedade para o desenvolvimento da agricultura familiar.

A variável taxa de juros e condições de pagamento refere-se ao preço, taxa ou tarifa é o valor atribuído ao produto ou serviço prestado a um cliente (KLOTTER, 2000). Além de ser um diferencial que a Cresol tem, por se tratar de uma instituição que atende a agricultura familiar, pode-se perceber que 94% dos cooperados apresentaram um nível satisfatório e em contrapartida, 4% apresentam nível insatisfatório. Com isso, fica evidenciado um espaço de melhoria neste quesito.

Nota-se que na variável comparação taxa de juro com outros bancos, 71% dos cooperados avalia totalmente satisfeito, 23% avaliam satisfeitos e 3% indiferente. Em se tratando de um diferencial, a Cresol possui taxa de juros menores que as outras instituições porque trabalha com a agricultura familiar, e por se tratar de investimentos para ter retorno na propriedade o juro é menor. Mesmo assim, a Cresol pode estar planejando taxas menores conforme o movimento de cada cooperado na organização.

Avaliou-se a variável setor de cobrança. Percebe-se que a

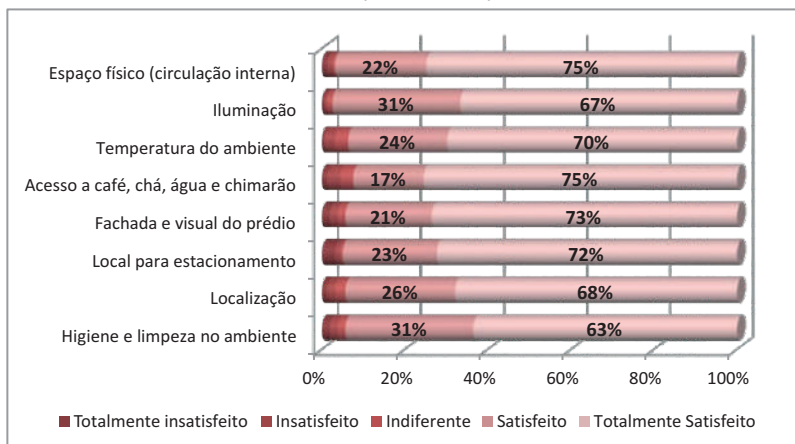
estrutura organizacional da Cresol possui o setor de cobrança, sendo que 94% dos cooperados apresentam nível satisfatório com os serviços prestados e 6% consideram insatisfeitos. A Cresol, preocupada com a opinião de seus cooperados está dividida em setores, e sempre procura se atualizar e organizar-se para que na hora da cobrança o cooperado não se sinta constrangido.

Em relação à variável variedade de produtos e serviços prestados à disposição do cooperado, percebe-se que o produto deve atender as necessidades do cliente e ser de qualidade (KLOTTER, 2000). Em análise geral, 94% avaliaram estar totalmente satisfeito e satisfeito. A Cresol se preocupa com o bem-estar de seus sócios, por isso tem todos os produtos que as instituições financeiras precisam ter para atenderem melhor e satisfazer a necessidade de seus cooperados e também procurar acompanhar todas as novidades desse meio para oferecer a seus cooperados.

4.3 Avaliação da Instalação

Nesse tópico sobre Avaliação da Instalação foram consideradas e avaliadas 8 (oito) variáveis, higiene e limpeza no ambiente, localização, local para estacionamento, fachada e visual do prédio, acesso a café, chá, água e chimarrão, temperatura do ambiente, iluminação e espaço físico (circulação interna). Os resultados podem ser observados no gráfico 3.

Gráfico 3 – Avaliação da Instalação



Fonte: Dados primários, 2012.

Verificou-se a necessidade de pesquisar a variável higiene e limpeza no ambiente. Este quesito insere-se no senso de Limpeza, do programa 5S, o qual recomenda primeiramente que se identifique a fonte de sujeira para eliminá-la e em segundo manter limpo o ambiente (BARROSO, 2007).

Independente de qualquer análise, primeiramente precisa ser verificado a qualidade de limpeza no ambiente, pois os pequenos detalhes fazem a diferença. Neste sentido a Cresol toma muito cuidado, pois a qualidade de limpeza é fundamental, ressalta a importância do bem-estar dos colaboradores e seus cooperados. Nesta questão percebe-se pelo resultado satisfatório dos cooperados, com 94% apontaram estar entre totalmente satisfeito e satisfeito com a limpeza do ambiente. Mesmo alcançando um bom resultado, a Cresol pode melhorar esse índice, e satisfazendo a todos os seus cooperados.

Esse tópico avaliou a Localização da Cresol, a qual é fundamental, pois quando é visto, é lembrando. A Cresol, desde sua

abertura procurou fazer um planejamento para a construção da sede própria, pois uma empresa precisa estar onde os clientes estão, ou melhor, ela precisa ir até os seus clientes (KLOTTER, 2000). Em análise geral, 94% dos cooperados estão satisfeitos com a localização da Cresol e 6% insatisfeito.

Essa variável avaliou o Local para estacionamento, que mostra um nível de satisfação de 95% dos cooperados, em contrapartida de 5% de insatisfação. Hoje a Cresol depende da rua de movimentação e estacionamentos públicos próximo ao prédio, mas está em planejamento a construção de um estacionamento próprio ao lado do prédio, para satisfazer ainda mais os cooperados.

Essa variável é importante, pois não basta só os colaboradores estarem apresentáveis, e sim a Cresol ter uma boa Fachada e visual do prédio. A Cresol preocupada com a sua fachada e visual do prédio, passou por reformas na estrutura, onde instalou placas luminosas de identificação e pintura externa e interna do prédio, também instalou porta giratória para garantir a segurança de seus cooperados. A avaliação geral mostra que 94% dos cooperados satisfeitos. Mesmo assim, a Cresol deve continuar o esforço de manter um bom visual.

No tempo de espera dos cooperados para o atendimento é necessário a eles ter Acesso a café, chá, água e chimarrão. A Cresol preocupada com o bem-estar dos seus sócios, dispõe de um lugar com acesso a café, chá, água e chimarrão para os cooperados, que em análise mostra que 93% dos entrevistados avaliaram entre totalmente satisfeito e satisfeito, contra 3%, que se consideram insatisfeitos. Mesmo apresentando um resultado significativo a Cresol pode inovar, oferecendo algo diferente a seus cooperados para deixá-los cada vez mais satisfeitos.

No item temperatura do ambiente, 93% dos cooperados dizem estar totalmente satisfeitos e satisfeitos com a temperatura do ambiente, e 7% entre indiferente, insatisfeito e totalmente insatisfeito. Isso mostra que a grande maioria aprova a temperatura do

ambiente, e sentem-se bem em estar lá dentro. A Cresol possui ar condicionado interno, procurando verificar o clima externo antes de regular a temperatura do ambiente interno.

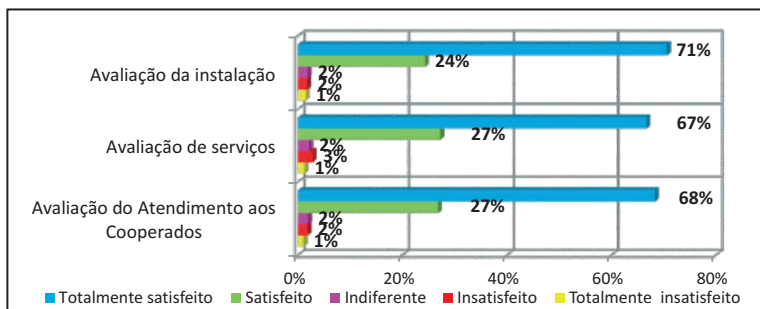
A variável iluminação é importante tanto para o desempenho dos colaboradores como para os cooperados que frequentam o ambiente. Em análise geral a essa variável, 97% dos cooperados avaliaram um índice satisfatório em relação à iluminação do ambiente e somente 3% dos cooperados avaliaram como insatisfatória a iluminação. Na construção da sede da Cresol houve planejamento da iluminação de acordo com o tamanho da sala e a necessidade do ambiente, para não prejudicar o andamento dos trabalhos desenvolvidos.

Verificou-se que o item espaço físico (circulação interna) foi avaliado por 97% dos pesquisados como totalmente satisfeito e satisfeito. A Cresol se preocupa com o espaço de circulação interna, para não atrapalhar os cooperados no momento do atendimento, por isso possui um ambiente organizado para dar mais agilidade, eficiência e eficácia na prestação do serviço. Observa-se nessa variável um índice elevado de satisfação.

De forma geral, pode-se observar o desempenho comparativo entre a avaliação do Atendimento, dos Serviços e da Instalação, conforme demonstra o gráfico 4.

Considerando a soma entre totalmente satisfeitos e satisfeitos, têm-se como critérios mais em avaliados os inseridos na Avaliação da Instalação e Atendimento, ambos com 95%, seguido pelos serviços (94%). Nota-se que os índices de indiferença e insatisfação ou insatisfação total atinge um índice máximo de 6%.

Gráfico 4 – Avaliação comparativa dos fatores pesquisados

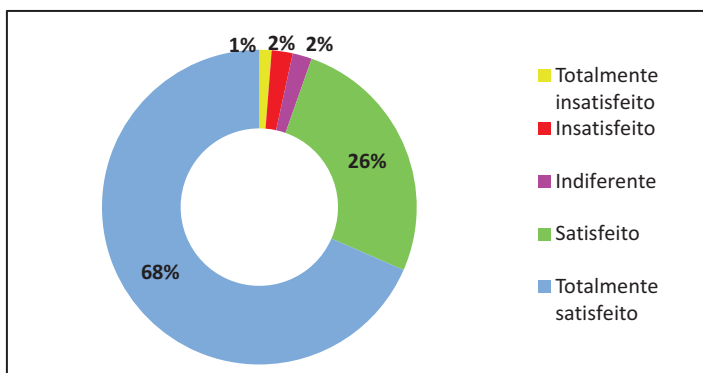


Fonte: Dados primários, 2012.

Em entrevista com os cooperados avaliados, percebe-se que um dos fatores de insatisfação foi o afastamento do colaborador que desenvolvia os projetos nas propriedades, o qual os cooperados estavam acostumados a pedirem ajuda para planejar e desenvolver atividades na agricultura familiar.

O resultado geral da soma das avaliações pode ser observado no gráfico 5.

Gráfico 5 – Resultado Geral da Avaliação



Fonte: Dados primários, 2012.

Percebe-se que há um elevado índice de satisfação por parte dos cooperados, 68% avaliam totalmente satisfeito, 26%

satisfeitos, o que em análise geral 95% avaliam favoravelmente.

Quando um cliente está satisfeito, espera-se que recomende o fornecedor para as pessoas de suas relações. Desta forma, questionados os pesquisados se recomendariam os serviços da Cresol, 90% disseram que sim. Mesmo obtendo um resultado significativo, a cooperativa deve se empenhar mais para abranger a satisfação de todos os cooperados, pois um cooperado insatisfeito pode contar a outros e essa margem pode aumentar também.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em análise geral, percebe-se que a qualidade se encontra em nível satisfatório entre os cooperados, ou seja, a cooperativa Cresol vem trabalhando para ter cada vez mais cooperados satisfeitos e conquistando a confiança de todos nas três dimensões avaliadas.

Os gráficos possibilitaram a análise da satisfação do cooperado em relação à qualidade no atendimento prestado na cooperativa de crédito rural com interação solidária – Cresol Santa Izabel do Oeste, tema central desse artigo. E com isso pode-se buscar uma contínua melhora ao oferecer aos administradores informações que possibilitam incrementar suas ações cotidianas na tarefa de receber, atender e negociar com seus cooperados.

Em relação à análise percebe-se que os maiores índices de avaliação ficaram entre satisfeito e totalmente satisfeitos, o que mostra que a Cresol vem atingindo seus objetivos, mas pode alcançar ainda mais a satisfação plena no atendimento, tendo assim não apenas cooperados satisfeitos, mais conquistados, encantados e envolvidos com uma cooperativa em que eles podem confiar.

A Cresol, juntamente com seus diretores e colaboradores, busca interagir com os cooperados a fim de oferecer um serviço de qualidade a todos, primando por conhecer a necessidade e satisfação de cada um, para assim adaptar-se cada vez mais para a contínua satisfação do cooperado. Percebe-se que para o sucesso e satisfação

de ambas as partes é necessário ter um bom planejamento estratégico, desenvolver através de técnicas, métodos e procedimentos, rotinas de trabalho, focando sempre no objetivo da organização para as tomadas de decisão.

Como o propósito da pesquisa foi evidenciar e avaliar a qualidade no atendimento dos serviços prestados, incluindo a avaliação do atendimento aos cooperados, a avaliação de serviços e a avaliação da instalação, pode-se dizer que tais objetivos foram alcançados, conforme se pode constatar nos resultados da análise.

Como resposta dos dados coletados, traz-se à tona uma conclusão otimista para a cooperativa, derivado da análise dos resultados do estudo, ressaltando resultados positivos em todas as variáveis pesquisadas. Destacando a variável qualidade de contato com os atendentes, 95% dos cooperados apresentam um nível satisfatório. A variável confiabilidade apresentou um índice de 96% de concordância, mostrando assim que a Cresol se preocupa com o bem-estar de seus cooperados, conseguindo transmitir confiança e credibilidade em forma de atendimento e atenção.

Ressalta-se a variável variedade de produtos e serviços prestados, para a qual 94% dos cooperados demonstraram estar satisfeitos, o que significa que a Cresol atende as suas expectativas.

Os resultados numéricos e percentuais demonstram em todas as variáveis um índice elevado de satisfação, o que representam que a Cresol estabeleceu desde sua fundação, oferecer serviços de qualidade aos seus cooperados, com avanços na estrutura física e tecnológica, preocupando-se sempre com bom atendimento, conforto, carinho e dedicação a todos os seus cooperados.

Portanto, pode-se concluir que os resultados indicam que os cooperados estão altamente satisfeitos, o que mostra competência da administração e dos colaboradores da cooperativa, o que demonstra o compromisso em atender o melhor possível seu público alvo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional:** arquitetura, benchmarking, *empowetment*, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.

BARROSO, Adilson. **Os 5S da qualidade.** Disponível em: <http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=24&ved=0CFMQFjADOBQ&url=http%3A%2F%2Fwww.seplan.am.gov.br%2Farquivos%2Fdownload%2Farqueditor%2Fpublicacoes%2Fapresent%2FPalestra%2520-%25205%2520Sensos.ppt&ei=KCfhT_uaMcTE2gXFnZTsCw&usg=AFQjCNEhqhCK8xCdrRvnUAGXrpoDrozNGA>. Acesso em: 14 ago. 2012.

BEUREN, Ilse Maria (org.) et. Al. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 5. ed. São Paulo: Campus, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, Paul J. **Marketing: Criando valor para o cliente.** São Paulo: Saraiva, 2003.

CORTADA, James W.; QUINTELLA, Heitor Luiz Murat de. **TQM: gerência da qualidade total.** São Paulo: Makron Books, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESOL. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

GRIFFIN, J. **Como conquistar e manter o cliente fiel:** transforme seus clientes em verdadeiros parceiros. 1. ed. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 12. ed. São

Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan; **Administração Estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da .; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SCHAAF, Dick.; ZEMKE, Ron. **A nova estratégia do marketing: atendimento ao cliente**. São Paulo: Harbra, 1991.

MOTIVOS DE RESISTÊNCIA NO USO DO CARTÃO DE CRÉDITO PELOS COOPERADOS DA CRESOL FRANCISCO BELTRÃO-PR

Adriana Gittler³²

Gilberto Francisco Ceretta³³

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade a tecnologia está cada vez mais presente no dia-a-dia das pessoas, muito embora cada vez mais os consumidores venham fazendo uso dos meios eletrônicos para realizar seus pagamentos, existe uma parcela destes consumidores que se mostram resistentes ao uso do cartão de crédito.

O presente estudo visa analisar os fatores de resistência da aceitação do cartão de crédito pelos cooperados da Cresol Francisco Beltrão-PR, com vistas a demonstrar os principais fatores que podem contribuir na resistência ao uso do cartão; pois conforme consulta realizada em março de 2012, o número de cartões em uso é baixo se comparado com os cartões desbloqueados.

Pesquisar a respeito da satisfação dos cooperados é uma tarefa fundamental, pois proporciona uma avaliação de desempenho sob a perspectiva do cooperado, indicando decisões tanto estratégicas quanto operacionais que podem influenciar no nível de qualidade dos serviços prestados pela cooperativa.

Uma informação importantíssima é saber as causas pelas quais o cooperado não faz uso do cartão, desta maneira é possível identificar os pontos potenciais e as desvantagens, os fatores que mais influenciam a não fazer uso de um serviço disponibilizado gratuitamente, como é o caso do cartão de crédito.

32 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

33 Professor Orientador. Mestre em Administração, Professor Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

Nesta perspectiva, inicialmente será apresentado à pesquisa bibliográfica que auxiliou na construção do estudo, um breve histórico do sistema de cartão de crédito, marketing e os determinantes do comportamento do consumidor, bem como, os procedimentos metodológicos, a análise dos resultados. Posteriormente nas considerações finais será apresentada uma análise perspectiva dos fatores que podem contribuir no uso deste meio de pagamento.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1 Avanço dos meios de pagamentos

O crédito é um fator fundamental para o crescimento e desenvolvimento da economia e está ligado ao consumo. No Brasil há um crescimento contínuo do crédito, ainda mais relevante nos últimos anos. Ao considerar o cartão de crédito como o primeiro produto de crédito de uma pessoa. Dentre os fatores que favorecem este crescimento estão à migração do uso de cheque e dinheiro para o cartão; a expansão do crédito ao consumidor; os novos portadores de cartões; a ampliação da rede credenciada; o aumento de vendas no comércio e novas contas bancárias (VIEIRA, 2012).

Vieira (2012) cita três fatores para o desempenho favorável do mercado de cartões: a continuidade da migração de meios de pagamento como cheque e dinheiro para o cartão; crescimento das vendas no comércio e ingresso de novos portadores de cartões.

O aumento da renda da população na última década impulsionou o consumo e ocasionou uma alteração na forma da pirâmide social brasileira, esta ascensão social incentiva à população a gastar mais, fazendo com que outros setores cresçam.

2.2 Histórico mundial e nacional do cartão de crédito

Com relação à historicidade do cartão de crédito, a sua criação segundo Furlan (2012, p. 13) iniciou-se:

[...] nos Estados Unidos nos anos 20, quando companhias particulares como cadeias de hotéis e companhias de combustível começaram a emití-los para que os consumidores fizessem compras nestes estabelecimentos. O primeiro cartão de crédito universal, que poderia ser usado em várias lojas e comércios foi lançado pela Diners Club, em 1950. Mais tarde chegou o cartão de crédito bancário.

Inicialmente foi feito de papel cartão, tendo de um lado o nome do cliente, e do outro o nome dos estabelecimentos que o aceitavam, dois anos mais tarde, em 1952, foi emitido o primeiro cartão de crédito internacional.

No Brasil, o surgimento dos cartões de crédito iniciou em meados de 1956, “[...] porém sua expansão ocorreu principalmente a partir dos anos 90, quando a quebra de exclusividade de bandeiras e a estabilização da economia incentivaram o surgimento de novos competidores, bem como a criação de produtos” (FURLAN, 2012, p.14).

Em 1956, o Diners chegou ao Brasil, sendo inicialmente um cartão de compra, não havendo a possibilidade de pagamento mínimo. No início dos anos 70 surgiram os primeiros sistemas de pagamento eletrônicos, quando foram introduzidos os cartões de crédito com tarja magnética e a aprovação automatizada das suas operações (VIEIRA, 2012).

Na década de 1990 surgiram às empresas de processamento de cartões, possibilitando os bancos a emitirem seus próprios cartões, provocando um crescimento acelerado das carteiras dos bancos, em 1991, possuir uma bandeira internacional passou a ser uma exigência do mercado (VIEIRA, 2012).

2.3 Cartão de crédito

O cartão de crédito é um instrumento que substitui o papel-moeda possibilitando ao portador adquirir bens e serviços nos estabelecimentos credenciados mediante determinado limite de crédito, com facilidade e segurança, não sendo necessário carregar

grandes quantias em dinheiro ou o talão de cheques.

Transações com o cartão favorecem tanto os usuários quanto os ofertantes. De um lado, os portadores ao realizar seus pagamentos, recebem maior segurança, comodidade e facilidade, e de outro, os estabelecimentos comerciais tem pontualidade no recebimento do dinheiro, rapidez e segurança na transação para alavancar seus lucros (WANG e IKEDA, 2012).

O cartão é um avanço que veio para mudar hábitos, facilitando os pagamentos e a vida dos portadores, porém verifica-se que o cartão de crédito, mesmo com muitas vantagens oferecidas, tem dificuldade de grande expansão, pois o dinheiro e talão de cheque ainda são um meio de pagamento tradicional de fácil manuseio e utilização, e também, utilizado por pessoas não adeptas as tecnologias ou que não se enquadram nos requisitos básicos para se obter um cartão como renda, e consulta ao Serasa.

Wang e Ikeda em seu artigo sobre Análise do mercado de cartão de crédito brasileiro, concluem que:

[...] no caso do cartão, sua expansão e conquista de mercado é mais difícil em regiões de menor poder aquisitivo, pois o cartão se vincula diretamente a finalidade de consumo e bens de serviço. No Brasil, em torno de 75% da população são de camadas de média e baixa renda (Fonte: IBGE 2001), e este é o principal fator limitador do crescimento do mercado de cartões, pois camadas de renda baixa apresentam desconhecimento e até rejeição à tecnologia.

O produto ou serviço só pode ser fornecido desde que haja solicitação prévia, pois seu envio sem solicitação é considerado pelo Código de Defesa do Consumidor como prática abusiva.

O Código de Defesa do consumidor artigo 39, inciso III, estabelece que:

[...] É vedado ao fornecedor de produtos ou serviços, dentre outras práticas abusivas:
III - enviar ou entregar ao consumidor, sem solicitação prévia, qualquer produto, ou fornecer qualquer serviço (BRASIL, 2003).

Assim como, não existe preço diferenciado para pagamento à vista e com cartão de crédito, pois é vetado pelo Código de Defesa do Consumidor qualquer discriminação na venda, como estabelecer um valor mínimo como condição para aceitar o pagamento em cartão de crédito, ou praticar descontos apenas para pagamentos em dinheiro ou cheque.

“Apesar da praxe recorrente, o preço à vista deve ser o mesmo em uma parcela no cartão de crédito [...]. A cobrança diferenciada é prática a infrativa à Portaria 118/94 do Ministério da Fazenda e também ao Código de Defesa do Consumidor e à Lei 8.884/94” (GUIMARÃES, 2012).

[...] a desculpa mais usada para a diferenciação de preços é que há encargos cobrados pelas administradoras dos cartões nas compras efetuadas por esta forma de pagamento. Ocorre que repassar os custos com a operadora de cartões é prática considerada abusiva. Os comerciantes dizem que eles têm despesa com os cartões, mas esse custo é deles e é totalmente proibido repassá-lo desta maneira para o consumidor (GUIMARÃES, 2012).

Este custo com a administradora dos cartões corresponde a uma porcentagem sobre as vendas que é negociado entre a loja e as operadoras, mas este custo compensa, pois o lojista tem a garantia que vai receber o pagamento, o que não acontece com o cheque ou boletos e para a segurança no recebimento de cheque é necessário consultar o cadastro do consumidor e esta pesquisa é paga e lembrando que o cheque prescreve em 6 meses.

O cartão de crédito é um dos sistemas mais prático para efetuar compras e fazer pagamentos. Mas é preciso cuidado para não entrar em dívida. Devido a sua facilidade de pagamento, deve-se ter cautela no uso do cartão levando em consideração a sua renda mensal para não passar do seu orçamento.

O problema de algumas pessoas que se endividam com cartões é justamente isso, elas possuem cartões demais. Para a maioria das pessoas basta apenas um

cartão de crédito, dois cartões para alguns que pode até trazer facilidade, [...] fora isso é problema na certa, quanto mais cartões menos controle das suas finanças, mais dívidas e gastos desnecessários (MARCOS, 2012).

De acordo com a Associação Brasileira das Empresas de Cartões de Crédito e Serviços (2012), 71% da população possuem algum tipo de meio de pagamento, e que até o ano de 2015 mais de 909 milhões de cartões estarão em circulação no Brasil.

2.4 Cartão Cresol

As cooperativas de crédito possuem fortes concorrentes que são os bancos comerciais que oferecem inúmeros serviços e vantagens aos seus clientes, assim cabe às cooperativas utilizarem métodos mais eficazes acompanhando as constantes mudanças que ocorrem no mercado. Lovatel (2010) opina que, neste contexto, as cooperativas de crédito rural mais do que disponibilizar crédito e serviços bancários básicos precisam inovar na oferta de produtos e serviços para atender as necessidades dos cooperados. Buscando atender aos cooperados, em 2006 foi criado o cartão de crédito Cresol.

O Cartão Cresol surgiu em 2006 tornando a Cresol uma das únicas instituições brasileiras emissoras de Cartões de Crédito com uma rede de credenciadas e bandeira própria, sendo somente o serviço de processamento terceirizado. O cartão de crédito Cresol possui entre outras vantagens ter até 40 dias para pagar as compras, opções de parcelamento, e sem custo de anuidade para o cooperado.

Atualmente são mais de 18 mil usuários do Cartão Cresol, e 3.135 estabelecimentos conveniados no Paraná e Santa Catarina, abrangendo mais de 65 municípios.

A tabela abaixo demonstra a evolução das vendas no cartão Cresol Francisco Beltrão.

TABELA 1 - VOLUME DE VENDAS NO CARTÃO CRESOL FRANCISCO BELTRÃO

ANO	VENDAS EM R\$
2009	R\$ 615.153,87
2010	R\$ 1.094.097,13
2011	R\$ 1.709.762,42

FONTE: Cresol, abril 2012.

Apesar do número reduzido de sócios utilizando o cartão apenas 16,63%, do total, as vendas apresentam crescimento contínuo.

A tabela abaixo demonstra alguns dados das vendas com o cartão Cresol na região Sudoeste do Paraná:

TABELA 2 – VOLUME DE VENDAS COM CARTÕES DE CRÉDITO CRESOL NO SUDOESTE DO PARANÁ

COOPERATIVA					Acumulado
	01/2012	02/2012	03/2012	04/2012	2012
Nova Prata do Iguaçu	87.220,78	130.299,12	245.819,55	145.501,55	608.841,00
Francisco Beltrão	130.428,10	142.392,08	143.424,41	129.544,85	545.789,44
Chopinzinho	106.946,96	116.769,98	123.118,75	133.504,86	480.340,55
Salto do Lontra	94.372,29	87.879,02	123.938,47	108.015,10	414.204,88
Marmeleiro	55.747,44	57.624,15	71.268,09	60.925,30	245.564,98

FONTE: Cresol, abril 2012.

Ao analisar os dados acima, a Cresol de Nova Prata do Iguaçu apresenta maior oscilação durante o período de janeiro a abril de 2012.

TABELA 3- UTILIZAÇÃO DO CARTÃO DE CRÉDITO.

Cooperativa	População	População Rural	Sócios	Credenciadas	Cartões	
					desbloqueados	Cartão Uso
Nova Prata	10.369	4.303	929	58	320	139
Francisco Beltrão	78.957	11.501	2033	164	643	338
Chopinzinho	19.673	7.170	1574	40	357	218
Salto do Lontra	13.672	6.243	1420	47	335	228
Marmeleiro	13.909	5.074	1537	58	451	165
Renascença	6.810	3.327	647	31	241	85

FONTE: Cresol, abril 2012.

Ao analisar os dados percebe-se que Francisco Beltrão possui 78.957 habitantes destes 14,57% estão na área rural, o que

corresponde a 11.501 pessoas, sendo 17,68% sócios da Cresol, este é a menor porcentagem entre as demais apresentadas acima. Renascença tem 48,85% da sua população na área rural, sendo 19,45% cooperados; enquanto Marmeleiro conta com 30,29% da população rural sócios na Cresol.

A cooperativa de Francisco Beltrão conta atualmente com 52,57% dos cartões desbloqueados em uso, se comparando com as demais cooperativas relacionadas Renascença apresenta o menor índice com 35,27% e Salto do Lontra destaca-se por apresentar 68,06% dos cartões desbloqueados em uso.

Se compararmos os cartões em uso em relação à quantidade de sócios, Francisco Beltrão com 16,63%, apresenta o maior índice de utilização e o menor é Marmeleiro com 10,74%.

2.5 Comportamento do Consumidor

Para prever o comportamento do cliente é necessário conhecer os fatores que o influenciam. O estudo do comportamento do consumidor objetiva a compreensão dos processos utilizados pelos consumidores para tomada de decisão.

[...] as percepções, preferências e satisfação para o cliente são alguns dos principais elementos do estudo do comportamento do consumidor. São variáveis que podem servir para entendimento do comportamento do consumidor e para a análise de seu perfil, e assim, descobrir as restrições ou vantagens para este mercado. É preciso compreender como as atividades de marketing são percebidas pelos consumidores, e desta forma, proporcionar uma efetiva satisfação ao mercado (WANG e IKEDA, 2012, p.3).

O marketing é de fundamental importância a qualquer organização que pretende satisfazer necessidades e desejos de seus clientes e para atrair novos.

A decisão de compra do consumidor é um processo dinâmico, no qual ele sofre múltiplas influências de acordo com Kotler e

Armstrong (2003, p.119) “as compras do consumidor são extremamente influenciadas pelas características culturais, sociais, pessoais e psicológicas”, sendo a cultura o principal determinante dos desejos e do comportamento de uma pessoa. Além dessas características, acontecimentos nos ambientes econômico, tecnológico, político e cultural bem como os estímulos de marketing, influenciam o cliente na hora de decidir entre consumir ou não um produto ou serviço.

Dentre as principais causas da rejeição de compra destacam-se os fatores socioculturais e econômicos da população estudada, bem como fatores de ordem cultural. As decisões do comprador são influenciadas também por suas características pessoais, como idade e estágio no ciclo de vida, ocupação, situação financeira, estilo de vida, personalidade e autoimagem.

Em meio aos fatores sociais que influenciam nas decisões do consumidor, aparecem à família e os grupos de referência, nos quais buscam orientação e aprovação de seu comportamento e valores, outra influência que o consumidor sofre é a informacional, quando busca opinião de outra pessoa por acreditar que esta pessoa conheça o produto que está sendo comprado.

Las Casas (1987) afirma que a família é um dos primeiros determinantes do comportamento de um indivíduo, devido ao constante contato e grande credibilidade se tornando uma das fontes mais importantes na determinação de hábitos e costumes. De acordo com Cobra (1997) constituem o chamado grupo de referência: a família, os amigos, a classe social de que se faz parte, além do nível cultural de que se é portador. “A classe social do indivíduo e seu ambiente cultural influenciam não só o comportamento social e cultural, mas também o hábito de compra” (COBRA, 1997, p.58).

Alguns fatores podem desestimular o uso de cartões pelos consumidores. O primeiro deles seria uma relutância cultural, esperada principalmente em grupos sociais menos adaptados à adoção de novas tecnologias (faixas etárias mais elevadas e/ou grau de escolaridade), outros fatores limitantes da expansão desse

mercado seriam baixa renda dos indivíduos e alto custo dos cartões (tanto anuidades, quanto taxas de juros cobradas sobre crédito rotativo) (BELLAGUARDA, 2012).

Para Kloter (2003) dois fatores podem interferir entre a intenção de compra e a decisão de compra: a atitude dos outros em relação à escolha do consumidor e as situações imprevistas que podem surgir e alterar a decisão do comprador. Após a compra o consumidor avalia a sua satisfação entre a expectativa antes da compra e o desempenho do produto, quanto mais satisfeito o consumidor ficar em relação o desempenho do produto, maior a probabilidade de voltar a comprá-lo.

O processo de decisão de compra segundo Kotler e Armstrong (2003) inicia-se no instante em que o consumidor percebe que tem uma necessidade a ser satisfeita, a partir do reconhecimento da necessidade, o consumidor passa a buscar informações para satisfazer a sua necessidade. Esse processo possui cinco estágios: 1) reconhecimento da necessidade; 2) busca por informações; 3) avaliação das alternativas; 4) decisão de compra e; 5) comportamento pós-compra.

Kotler e Armstrong (2003), afirma que satisfazer o cliente é importante, pois,

[...] as vendas da empresa se originam de dois grupos básicos: os novos clientes e os clientes mantidos. Em geral, custa mais atrair novos clientes do que manter os já existentes, e a melhor maneira de manter estes últimos é deixá-los satisfeitos (...). Os clientes satisfeitos repetem a compra, falam bem do produto para outras pessoas, prestam menos atenção às marcas e à propaganda dos concorrentes e compram outros produtos da empresa (KOTLER e ARMSTRONG, 2003, p.138).

No setor de serviços bancários, a maior satisfação e lealdade dos clientes proporcionam ao banco reduzir seus custos operacionais, uma vez que diminuem tanto a necessidade de abertura e fechamento de contas, quanto à necessidade de avaliações de crédito.

Considerando a existência de muitas instituições, disputando os clientes, a expansão dos negócios se dará mediante a diferenciação. Os clientes estão em busca de produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades. A diferenciação entre os fornecedores de um serviço, por vezes, se dá pela melhoria da qualidade de seus produtos e serviços, o que irá gerar maior satisfação de seus clientes.

[...] a qualidade percebida e a satisfação dos clientes são elementos essenciais para a competitividade das instituições bancárias. Assim, é importante identificar os fatores que determinam a percepção de qualidade e satisfação do ponto de vista dos clientes que utilizam esse tipo de serviço. [...] Entre os resultados obtidos destacam-se como principais determinantes da satisfação de clientes a confirmação de expectativas e a qualidade percebida. Entre atributos mais importantes que afetam a qualidade percebida podem ser citados: funcionários com conhecimento e habilidade devidos, serviço feito corretamente na primeira vez, tarifas bancárias baratas, transparência e lealdade nas negociações, e presença de funcionários que buscam tornar o serviço mais ágil (RIBEIRO, 2012 p.775).

A empresa moderna deve buscar proporcionar satisfação do cliente, mas será necessário, para tanto, que os seus funcionários estejam satisfeitos. Sabe-se também que essa tarefa cabe indiscriminadamente a todos os funcionários da empresa. Contudo, administrar bem esses fatores para alcançar resultados positivos constitui condição indispensável para que a empresa enfrente e supere os desafios.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico descreve-se os aspectos metodológicos que conduziram a pesquisa, sendo utilizados com a finalidade de atingir o objetivo proposto de identificar quais as razões da baixa utilização do cartão de Crédito por parte dos cooperados da Cresol Francisco Beltrão.

A presente pesquisa possui caráter descritivo, de acordo com Roesch (2006) se o propósito do projeto é obter informações

sobre determinada população: por exemplo, contar quantos, ou em que proporção seus membros tem certa opinião ou característica, a opção é utilizar um estudo de caráter descritivo.

Como abordagem do trabalho optou-se pelo método qualitativo, no instrumento de coleta de dados adotou-se um questionário com roteiro estruturado. O questionário aplicado é uma adaptação da pesquisa de Bellagarda (2012) em seu trabalho “Estudo sobre o uso dos cartões de movimentação de conta corrente na função débito”. “O questionário não é apenas um formulário, ou um conjunto de questões listadas sem muita reflexão. O questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa” (ROESCH, 2006, p.142).

A pesquisa realizou-se durante o mês de abril de 2012, no ambiente interno da agência Cresol Francisco Beltrão, para aplicação do questionário foi realizado um corte temporal entre os dias 12 a 23 de abril, sendo selecionados somente os cooperados que entraram na cooperativa possuidores do cartão de crédito sem uso ativo.

De acordo com os dados operacionais do mês de abril de 2012, a Cresol Francisco Beltrão conta atualmente com um quadro de 2033 sócios, e 643 cartões desbloqueados, destes 305 cooperados possuem o cartão, mas não o utilizam, conforme o procedimento metodológico adotado, o questionário foi aplicado a 66 pesquisados, o que corresponde, a 21,64 % dos cooperados que não fazem uso do cartão.

Quanto à análise dos dados, utilizou-se a estatística descritiva, que amparada pela abordagem qualitativa, ocasionou a análise das respostas dadas pelo total dos respondentes.

4 APRESENTAÇÃO DA ENTIDADE

O Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol) é fruto da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e por uma vida digna e sustentável no campo. Surgiu em 1996 às primeiras Cooperativas Cresol, que evidenciam a força da

Agricultura Familiar, até então excluída do sistema financeiro tradicional.

O Sistema Cresol atua nos estados do Paraná, e de Santa Catarina, com expansão para os estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e São Paulo. Seu formato institucional compreende: cooperativas singulares, bases regionais e a cooperativa central. As cooperativas singulares são cooperativas de primeiro grau que atuam diretamente com o público alvo do Sistema Cresol, os agricultores familiares. A Cresol Francisco Beltrão representa uma cooperativa singular do Sistema.

O quadro social é composto exclusivamente por agricultores familiares, que são responsáveis pela administração das cooperativas, essa administração na horizontal permite o fortalecimento do controle social, para que mesmo com seu crescimento, garantir que a gestão das cooperativas fique na mão dos agricultores (CRESOL 2012).

Para que os agricultores familiares possam participar mais fortemente de sua cooperativa e tornando-se sujeitos de mudança, a Cresol criou o Programa dos Agentes Comunitários de Desenvolvimento e Crédito; Gênero e Geração; Programa de Assistência Técnica; Programa de Habitação Solidária (Habitatosol).

A Cresol disponibiliza de todos os serviços bancários básicos para atender os cooperados, entre os produtos e serviços prestados pela cooperativa estão o cartão Cresol; poupança; cheque; seguros; pagamentos de água, luz, telefone, boletos; pagamento de aposentados; e financiamentos.

De acordo com dados operacionais da Cresol Francisco Beltrão, o número de cooperados que possuem o Cartão de Crédito Cresol e não utilizam corresponde a 47,43% dos cartões desbloqueados, este não é apenas um dado isolado na Cresol de Francisco Beltrão, o mesmo ocorre em outras singulares da região.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os principais dados da pesquisa.

5.1 Perfil dos pesquisados

No município de Francisco Beltrão predomina a agricultura formada por pequenas unidades de produção, baseadas no trabalho familiar, devido ao seu processo de colonização, o domínio das tecnologias é feito pelo homem, o chefe de família, a gestão está sobre o seu domínio, é ele quem cuida da parte administrativa, fato este presente na pesquisa, pois 86% dos entrevistados foram homens, 45% estão na faixa etária de 31 a 45 anos, entre 46 a 60 anos corresponde a 23%. Quanto ao estado civil, 80% dos respondentes são casados ou mantém união estável.

De acordo com a pesquisa realizada em relação à escolaridade, observa-se a baixa instrução, 57% dos entrevistados não concluíram o ensino fundamental, apenas 24% concluíram o ensino fundamental, conforme figura a baixo.

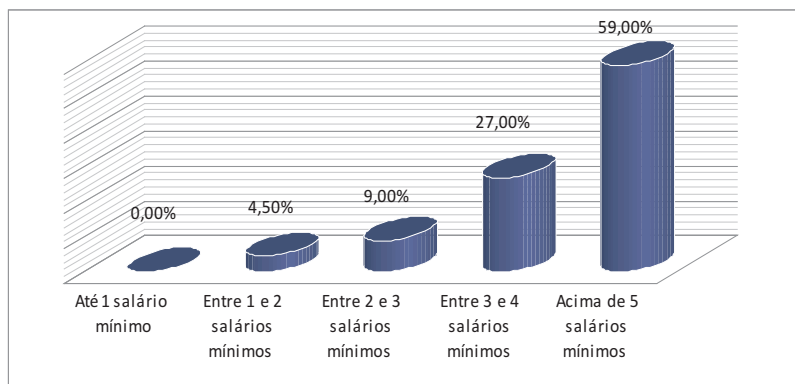


FIGURA 1- RENDA MENSAL BRUTA.
FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Segundo o IBGE (2006), a maior parte dos produtores agropecuários do País tem baixa escolaridade. Conforme o levanta-

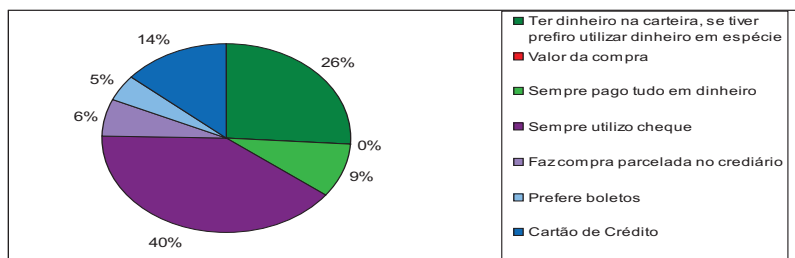
mento, a "grande maioria" dos produtores é analfabeta ou sabe ler e escrever, mas não tem nenhum estudo (39%) ou tem ensino fundamental incompleto (43%), totalizando mais de 80% dos produtores rurais. Entre as mulheres, o analfabetismo chega a 45,7%, enquanto entre os homens, essa taxa é de 38,1%. Apenas 3% dos produtores têm ensino superior, de acordo com o Censo.

Quanto à renda bruta mensal, 59% apresentam renda acima de 5 salários mínimos, e 27% entre 3 e 4 salários, esta renda deve-se a predominância da atividade leiteira, esta predominância na atividade leiteira pode ser confirmada, sendo o Sudoeste do Paraná o primeiro em produção de leite do estado de acordo com Kirchner (2012).

Obteve-se um resultado satisfatório de 100% em relação ao atendimento do colaborador, este demonstrou conhecer bem o produto e soube esclarecer todas as dúvidas, ao receber o cartão de crédito Cresol todos os entrevistados afirmaram que obtiveram informações sobre sua utilização.

5.2 Aspectos referentes à forma de pagamento

FIGURA 2- FORMA DE PAGAMENTO DE COMPRAS.

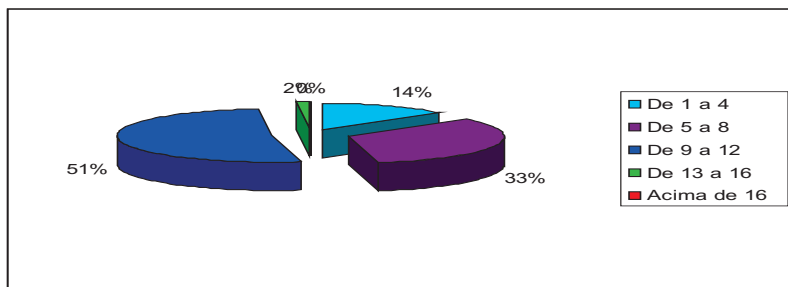


FONTE: Dados da pesquisa 2012

Em relação às formas de pagar uma compra observa-se superioridade na utilização de cheques, sendo de 40% dos entrevistados, os demais ficaram assim distribuídos: 26% se possuem dinheiro

na carteira preferem utilizá-lo, 14% cartão de crédito, evidencia-se que as formas de pagamento dos cooperados continua sendo de forma conservadora.

FIGURA 3- QUANTIDADE DE FOLHAS DE CHEQUES QUE UTILIZA POR MÊS.



FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Dos sócios entrevistados, 83% são usuários de talão de cheques, destes 51% utiliza de 9 a 12 folhas de cheque por mês e 33% de 5 a 8 folhas, a cooperativa tem o custo de compensação de cheques e não repassa este custo para os cooperados, ou seja, não são cobradas as folhas de cheques, a cooperativa vem buscando diminuir este custo por meio do incentivo ao uso do cartão de crédito.

Quanto ao conhecimento, 95% dos entrevistados informaram saber o que é o cartão de crédito, além do cartão Cresol, 59% possuem cartões de outros bancos, apenas 31% destes, utilizam o que torna os produtos bancários muito parecidos e massificados. É imprescindível estabelecer um diferencial competitivo, somente através de um atendimento impecável, de uma relação empática, capaz de traduzir as necessidades dos cooperados, pode-se estabelecer um diferencial competitivo que conduzirá a satisfação e fidelização dos mesmos.

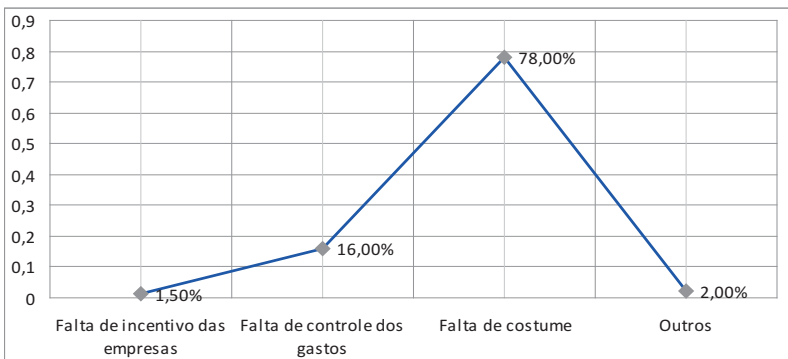
Em relação ao conhecimento das vantagens de utilização do cartão de crédito Cresol, 80% informaram conhecer as vantagens e 86% dos respondentes sabem identificar e consideram suficientes os estabelecimentos que aceitam o cartão de crédito Cresol. Quando

questionados se premiações incentivam o uso do cartão de crédito, 59% dos entrevistados consideraram relevante.

Em relação ao tempo que possuem o cartão de crédito, 40% possuem há 3 anos, 26% há 2 anos, e 20% têm o cartão há 4 anos, o que caracteriza que a não utilização do cartão não é um fato recente.

Apesar do índice de 95% dos respondentes afirmaram ter conhecimento sobre o cartão de crédito e considerarem a quantidade de estabelecimentos credenciados suficiente, apenas 38% deles já utilizaram o cartão Cresol alguma vez.

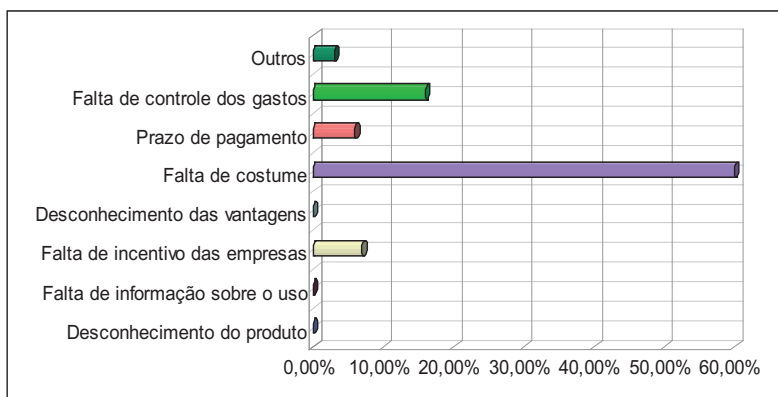
FIGURA 4- MOTIVO PELO QUAL NÃO UTILIZOU MAIS.



FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Dos respondentes que já utilizaram o cartão 78% afirmaram que não continuaram a utilizar por falta de costume, 11% por falta de controle dos gastos.

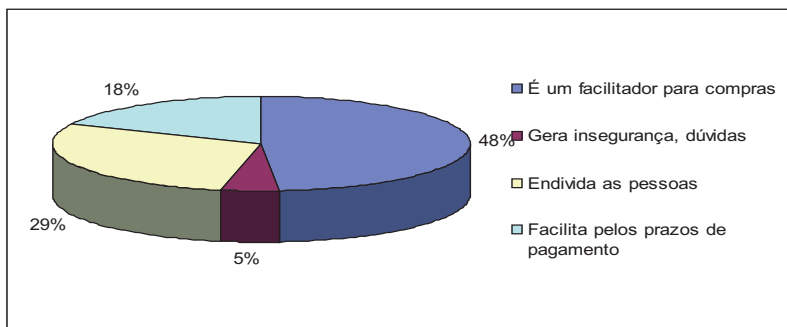
FIGURA 5- SE NÃO UTILIZOU O CARTÃO DE CRÉDITO CRESOL QUAL O MOTIVO.



FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Em relação ao motivo por não utilizar o cartão de crédito Cresol, 66% dos entrevistados afirmaram ser por falta de costume, 17% por falta de controle dos gastos, 8% falta de incentivo das empresas. Quando questionados sobre a interferência de algum familiar para o não uso do cartão de crédito Cresol, informaram não haver interferência de familiar.

FIGURA 6- QUAL SUA OPINIÃO SOBRE O USO DE CARTÕES DE CRÉDITO EM GERAL.



FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Quanto à opinião sobre o uso de cartões de crédito em geral, 48% consideram ser um facilitador para compras, 29% afirmaram que endivida as pessoas, 18% facilita pelos prazos de pagamentos. De acordo com os entrevistados, pelo fato do cartão de crédito ser um facilitador para a compra incentiva o uso e gera endividamento.

TABELA 1- MOTIVOS QUE VOCÊ CONSIDERA RESPONSÁVEIS POR NÃO UTILIZAR CARTÕES DE CRÉDITO EM GERAL.

MOTIVO	PERCENTUAL
Prefiro utilizar o talão de cheques	72,70%
Existência de taxas cobradas	12,10%
Outros	7,50%
Medo de que alguém possa roubar, fraudar ou clonar o cartão	4,50%
Não conheço todas as vantagens e desvantagens para a utilização do produto	1,50%
Poucos estabelecimentos credenciados para vender no cartão	1,50%

FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Em relação aos motivos que considera responsáveis por não utilizar cartões de crédito em geral, 72,7% dos respondentes preferem utilizar o talão de cheques, 12,1% consideram a existência de taxas cobradas dos cartões em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto para este trabalho foi alcançado, pois possibilitou identificar os motivos pelos quais os sócios não utilizam o cartão de crédito, e sua opinião sobre o produto em questão.

Após a análise dos dados coletados, e conhecimentos teóricos adquiridos pode-se observar que a resistência ao uso do cartão de crédito está ligada ao fator cultural, ou seja, a falta de costume, pois os cooperados afirmam conhecer as vantagens do uso do cartão.

Quanto ao motivo responsável pela não utilização de cartões de crédito, destaca-se a preferência por talão de cheques em 72% dos entrevistados. O pagamento com cheque é mais flexível, possível pré datá-lo para qualquer data que seja mais conveniente, não possui anuidade, não tem limite de crédito máximo, é algo visível,

no pagamento com o cartão gera-se uma insegurança de que o comércio poderá alterar o valor pago, pois no talão de cheques o cooperado visualiza o valor. No entanto, quem utiliza o cheque está mais sujeito a fraudes, deve ficar atento para evitar falsificações ou adulterações e corre o risco de ser descontado antes da hora, mesmo não pontuando na legislação de cheques pré datá-lo é uma prática muito usada.

Outro fator apontado sobre o uso de cartões de crédito em geral, consideram o cartão ser um facilitador para as compras, mas quando mal utilizado gera endividamento, a mídia influencia muito neste aspecto, pois entre as principais causas de endividamento citadas está à utilização de cartões de crédito. O medo de perder o controle é citado como o principal motivo para não ter cartão. Para incentivar os sócios a utilizarem o cartão é necessário conscientizá-los que é um instrumento confiável de crédito.

Uma consideração a ser feita, pontuando em menor número é a resistência por parte do comércio em aceitar o cartão de crédito, pois estes incentivam o uso do cheque como forma de fugir das altas taxas cobradas pelas administradoras de cartões de crédito, as lojas concedem descontos maiores para pagamentos em cheques. Se a inadimplência com cheques é de 2%, a taxa de administração do cartão é de 3% mais o aluguel da máquina, este percentual é maior do que a perda nas vendas com cheques, fazendo com que o comércio incentive o pagamento com cheque.

Como proposição para a instituição aumentar a aceitabilidade do cartão é imprescindível, conscientizar os cooperados quanto os benefícios em usar o cartão de crédito, e educar para ele controlar os gastos. Outra proposta, seria mediante o uso dos produtos e serviços da cooperativa, reduzir os custos contratuais para alocação do crédito em determinadas modalidades de empréstimos. Em caso de sobras no final do exercício, promover uma distribuição proporcional destas, oferecendo ao usuário do cartão outra opção de participação nas sobras da cooperativa. Com intuito de conscientizar o

comércio quanto à utilização e aceitação do cartão, realizar uma campanha de prêmios para as empresas, redução da taxa administrativa do cartão, e custo de aluguel da máquina.

A avaliação continuada é importante, pois possibilita estabelecer estratégias de sucesso quanto ao uso do cartão, além da análise dos motivos de resistência ao uso, tornando possível uma colocação mais efetiva do produto, fazem-se necessárias ações que venham a proporcionar uma melhoria na fidelização dos cooperados com relação ao uso do cartão de crédito, pois é menos oneroso manter os cooperados já existentes. Com base nos resultados obtidos, percebe-se que a cultura influencia no comportamento dos cooperados para o uso do cartão fato este presente no embasamento teórico e comprovado por meio da pesquisa.

Há necessidade de se investir na cultura do uso do cartão pelos cooperados, sendo de grande importância a conscientização destes quanto às vantagens e benefícios da utilização do cartão nas compras em estabelecimentos credenciados; pois isto, fará com que os administradores dos estabelecimentos que ainda não aceitam o cartão no recebimento das vendas percebam a necessidade de oferecer esta opção como diferencial competitivo para a conquista de novos clientes e aumentem suas vendas.

REFERÊNCIAS

ABECS. **Benefícios para a sociedade com o uso do cartão.** Disponível em: < <http://www.abecs.org.br/site/consumidores/beneficios.aspx>>. Acesso em: 28 MAR. 2012.

BELLAGUARDA, G. S. Estudo sobre o uso dos cartões de movimentação de conta corrente na função débito. Porto Alegre, 2010. Disponível em: < <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29816>>. Acesso em: 8 MAR de 2012.

BRASIL. **Decreto n° 2.181, de março de 1997.** Código de Defesa do Consumidor. Brasília: Ministério da Justiça, 2003.

BRASILEIRO, S. **Comissão de defesa do consumidor. Projeto de Lei nº 4.804, de 2001.** Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/320598.pdf>>. Acesso em: 28 MAR. 2012.

CRESOL. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>>. Acesso em: 10 JUN. 2012.

FARID, Jacqueline. **Agricultor tem baixo nível de escolaridade, aponta IBGE.** Disponível em: <http://www.estadao.com.br/noticias/geral,agricultor-tem-baixo-nivel-de-escolaridade-aponta-ibge,443486,0.htm>. Acesso em: 10 JUN. 2012.

FURLAN, R. **Motivos da rejeição do uso do cartão de crédito pelos clientes do Banco do Brasil – Agência Concórdia – SC.** Porto Alegre 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/14190?show=full>>. Acesso em: 8 MAR. 2012.

GUIMARÃES, F. **Pagamento no Cartão de Crédito deve ser pelo Preço à Vista.** Disponível em: <<http://diariodeconsumoporfernanda.blogspot.com.br/2010/12/pagamento-no-cartao-de-credito-deve-ser.html>>. Acesso em: 28 MAR. 2012.

IBGE. **Censo 2010.** Disponível em: <http://www.censo2010.ibge.gov.br/primeiros_dados_divulgados/index.php?uf=41>. Acesso em: 18 ABR 2012.

KIRCHNER, R. **O crescimento da produção de leite do PR e os créditos do sucesso.** Disponível em: <http://www.portalclevelandia.com.br/site/emater_individual.php?Emt_cod=21>. Acesso em: 10 JUN.2012.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios, casos.** São Paulo: Atlas, 1987.

LOVATEL, I. **Implantação do Cartão de Crédito na Cresol Ouro.** In: Volles, A.(Org). Ensaio sobre o cooperativismo solidário. Londrina: Midiograf, 2010.

MARCOS. **Cuidados no uso do cartão de crédito.** Disponível em: <<http://www.cartaodecredito.biz/cuidados-no-uso-do-cartao-de-credito/>>. Acesso em: 8 ABR.2012.

RIBEIRO, J. L. D. **Determinantes da satisfação e atributos da qualidade em serviços bancários.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v17n4/a11v17n4.pdf>>. Acesso em: 10 JUN.2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão de curso, dissertações, e estudos de caso.** 3.ed. 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

VIEIRA, R. L. **Elasticidade de juros e seleção adversa na concessão de empréstimos para pessoas físicas no Brasil: o caso do crédito atrelado ao cartão de crédito.** São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/8315>>. Acesso em: 8 MAR.2012.

WANG, H. YU FENG; IKEDA, A. A. **Análise do mercado de cartão de crédito brasileiro.** V I I S E M E A D. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em: 8 MAR.2012.

A INADIMPLÊNCIA DA CRESOL DOIS VIZINHOS - PR DO PONTO DE VISTA DOS COOPERADOS

Juciana Borsatto³⁴

Ivanira Correia de Oliveira³⁵

1 INTRODUÇÃO

A inadimplência é causada pelo não cumprimento dos pagamentos no tempo pré-determinado, normalmente, ocorre quando o devedor tem mais obrigações a pagar do que suas receitas. O risco de crédito está associado às incertezas quanto ao pagamento pelo tomador. A implantação de métodos preventivos pela área da carteira de crédito tem consequência positiva, como índice de inadimplência. E a análise de crédito tem essa função, através dela busca-se identificar se o cliente poderá ser considerado cumpridor de suas obrigações ou não.

Em se tratando de Cooperativa de Crédito, mais especificamente a Cresol, o crédito é a área de maior preocupação, por ser uma área de risco, com maior frequência passa por ajustes na forma de análise, pois ainda é uma cooperativa que está se adaptando ao mercado financeiro.

O objetivo deste artigo foi analisar o risco de crédito de cooperados incluídos no risco H, no período de Janeiro de 2010 a Dezembro de 2011, referente à liberação de financiamentos do PRONAF e de Recursos Próprios realizados pela Cresol Dois Vizinhos.

Diante de diferentes questões e situações, uma instituição precisa de uma política de crédito bem definida, esta deve corresponder à definição de seu padrão de crédito, contendo regras e diretrizes

34 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

35 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia da Produção, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

a serem seguidas no dia-a-dia, por isso, a importância de descrever a política de crédito aplicada na Cresol Dois Vizinhos, e apontar as causas dos créditos insolventes classificados no grupo de risco H, segundo a visão dos cooperados.

O trabalho é um estudo qualitativo baseado em documentos disponibilizados pela Cresol Dois Vizinhos e entrevista feita diretamente com o associado. Apresenta informações importantes da parte dos associados em relação aos motivos da inadimplência, os quais poderão contribuir para melhoria da política de crédito da cooperativa.

Este estudo apresenta o referencial teórico sobre cooperativismo de crédito, política de crédito, risco de crédito e análise de crédito; na sequência apresenta-se breve caracterização da Cresol e da Cresol Dois Vizinhos, com informações sobre as modalidades de crédito disponibilizadas na cooperativa; procedimentos metodológicos; apresentação e análise com a descrição do processo de análise de crédito da Cresol e o resultado da entrevista com os cooperados; considerações finais e referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo de crédito surgiu no Brasil no começo do século XX, com o objetivo de promover uma economia mais solidária e a inclusão social. No Brasil, as Cooperativas de Crédito estão subordinadas ao Banco Central (Bacen), do qual necessitam de autorização prévia, nos termos da Resolução 1.914/92 e têm exigências específicas para seu funcionamento.

Conforme Art. 2º da Resolução 1.914/92, a autorização é concedida para o funcionamento de cooperativas de crédito mútuo e rural com as seguintes características: I - Cooperativas de economia e crédito mútuo, quadro social formado por pessoas físicas que exerçam determinada profissão ou atividades em comum; ou pessoas jurídicas que se conceituam como micro ou pequena empresa, mas

que tenham as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas; ou então aquelas sem fins lucrativos que, obrigatoriamente os sócios integrem o quadro de cooperados. II – Cooperativas de crédito rural, o quadro social é formado por pessoas físicas, que desenvolvem na área de atuação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas e pescado, ou por pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente as mesmas atividades (Bacen, 2012).

A cooperativa de crédito tem um papel de fundamental importância no desenvolvimento da agricultura familiar, pois busca proporcionar um equilíbrio entre a situação econômica e social. Ela tem como objetivo prestar assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados, mas com condições mais favoráveis, tendo em vista, que as cooperativas de crédito são fundamentadas nas pessoas, e não, no capital (CRESOL, 2012).

Em geral, as cooperativas de crédito são constituídas por deliberação de Assembleia Geral dos fundadores, a qual elabora e aprova um dos mais importantes documentos, o estatuto. Trata-se de um instrumento público que entre outras regras, define forma de devolução de sobras aos cooperados ou o rateio das perdas para cobertura de gastos da cooperativa. A administração é fiscalizada por um conselho fiscal. Em relação ao voto, cada cooperado tem direito a um voto independente do número de quotas-parte que detenha.

Sobre isso, Tavares (2005, p.28 *apud* KLIEMANN 2010) considera que as cooperativas de crédito são instituições formadas por um grupo de pessoas, com o objetivo de desenvolver a economia de seus cooperados, de propiciar crédito e prestar serviços financeiros de modo simples e vantajoso. São instituições onde os usuários também são os proprietários, com interesses não só no atendimento de suas necessidades imediatas, também na perpetuação do negócio, como apoio a suas atividades.

Segundo Young (2008) a constituição de uma cooperativa central de crédito subordina-se ao cumprimento, por parte das singulares fundadoras, da legislação e regulamentação em vigor,

inclusive limites operacionais e suas obrigações perante o Bacen, bem como a ausência de irregularidade e de restrição em sistemas públicos ou privados de cadastro e informações.

2.2 Política de Crédito

Na política de crédito são definidas as regras básicas para determinar se deve ser concedido crédito a um cliente ou não. Quando uma empresa concede o crédito a um cliente é necessário colocar critérios para verificar se o mesmo terá condições de arcar com suas obrigações e também deve ser definida a quantidade de crédito que pode ser liberada.

Segundo Matias (2007, p.64), “as políticas de crédito devem fixar os parâmetros da organização em relação às vendas a prazo, baseando-os na segurança e garantias de retorno com a menor restrição à política de vendas”.

Para Assaf Neto e Tibúrcio (2002 *apud* MATIAS, 2007), a política de crédito é composta por quatro elementos: padrão, prazo, desconto e cobrança. O padrão está relacionado aos critérios que devem ser utilizados para a liberação de um crédito, pode ser rígido ou não, quanto mais rígido menor será o risco de inadimplência. Por outro lado, maior rigor, reduz volume de crédito porque menos pessoas estarão habilitadas. Prazo se relaciona com o tempo médio de recebimento quanto maior o prazo, maior são as chances do não recebimento. O desconto pode motivar os clientes a efetuarem o pagamento antecipado e cobrança se refere às estratégias de recebimento de créditos.

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002) acrescentam que cobrança, é o ato de concretização do recebimento dos valores. Cobrar é tão importante quanto vender, pois o ciclo operacional só se completa quando o valor é recebido. Por isso a importância de criar políticas de cobrança que têm como objetivo fazer com que os recebimentos ocorram nas datas de vencimento, e para que os recursos recebidos estejam prontamente à disposição da administra-

ção do caixa para sua utilização. Como condição negocial, as políticas de cobrança devem ser do conhecimento dos clientes, no momento da negociação para que não haja reclamações futuras.

Ainda segundo os autores, as políticas de cobrança devem estabelecer desde mecanismos sobre a cobrança do débito, até os procedimentos nos casos de atrasos e inadimplência. Para isso as políticas definem ações sequenciais, por exemplo: telefonema de lembrança no segundo dia após o vencimento; carta ou e-mail no quinto dia; carta ou e-mail mais energético no décimo dia; acionamento do avalista ou garantidor; execução da dívida, através de encaminhamento do título aos advogados da empresa.

Para Schrickel (1998, p.25) a concessão ao crédito é “todo ato, vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro”, com a expectativa de recebimento no tempo estipulado. Para CRESOL (2011), um dos seus objetivos é tornar o crédito uma ferramenta de desenvolvimento e inclusão social.

2.3 Risco de Crédito

Risco de crédito, segundo Matias (2007, p.67-68) “é a probabilidade de insolvência (não-pagamento) da contraparte (devedor) junto ao credor, constituindo-se em deterioração do risco de crédito o aumento dessa probabilidade”. Informações são essenciais no gerenciamento de riscos de crédito, para isso é essencial à coleta e organização dos dados, gerando um banco de dados que proporcione ao analista do crédito uma visão segmentada do processo.

Ainda de acordo com o autor, a gestão de risco de crédito faz parte da gestão de recebíveis, a qual tem como principal objetivo detectar antecipadamente o perfil do cliente inadimplente. Para tanto, há três tipos de análise que podem ser utilizadas para evitar futuros insolventes: comportamental, qualitativa e quantitativa. A análise comportamental ocorre quando o analista faz um julgamento

pessoal do cliente. A análise qualitativa utiliza os cinco “C’s” de crédito (caráter, capital, capacidade, colateral e conglomerado). A análise se torna mais efetiva quando a empresa utiliza-se das informações dos “C’s”, conjuntamente.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2002) os cinco “C’s” definem a capacidade de crédito dos solicitantes. Para os autores, o caráter refere-se ao comportamento dos antecedentes no cumprimento de suas obrigações. Capacidade leva-se em consideração se os ganhos ou o desempenho operacional e financeiro do cliente permitirão a geração de recursos para efetuar o pagamento do compromisso pretendido. Em capital é analisado se o cliente está com sua renda comprometida, tais como prestações mensais, aluguéis, consórcios etc., podem mostrar insuficiências de recursos para pagamento do crédito pretendido. Colateral é o que o cliente pode oferecer como garantia. Em condições é levado em consideração se os ganhos estão condicionados às variações da atividade econômica. O “C” de condições corresponde ao conglomerado, citado por Matias (2007), onde é analisado o grupo social ou econômico no qual está inserido o cliente. Por último, a análise quantitativa visa analisar a probabilidade de risco, utilizando modelos numéricos.

Segundo Matias (2007) na análise quantitativa existem vários modelos que avaliam risco de crédito, com base em variáveis que explicam o comportamento do tomador do crédito. Uma delas é o *credit score* que consiste em uma análise estatística à qualidade do crédito, permite a construção de um modelo onde cada característica contribui para estimar a probabilidade final de um não cumprimento, facilitando assim ao emissor do crédito estimar o nível do risco e a partir disso, deferir ou não a operação de crédito solicitada pelo tomador. Outros modelos são comentados pelo autor, no entanto, todos usam análise conjunta de indicadores econômicos e financeiros, como parâmetro para identificar insolvência.

Para o mercado financeiro, foi publicado pelo Banco Central (Bacen) em 21 de dezembro de 1999, a Resolução nº

2.282/1999, a qual classifica as operações de crédito no Brasil em classes de risco em ordem crescente de risco, em nove níveis: de AA, A, B, C, D, E, F, G, H, conforme mostra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Níveis de risco.

Dias de atraso	Nível de risco	% de provisão
-----	AA	0%
-----	A	0,5%
Entre 15 e 30 dias	B	1%
Entre 31 e 60 dias	C	3%
Entre 61 e 90 dias	D	10%
Entre 91 e 120 dias	E	30%
Entre 121 e 150 dias	F	50%
Entre 151 e 180 dias	G	70%
Acima de 180 dias	H	100%

Fonte: Bacen, 2012.

Esses níveis são atribuídos pela instituição que detém o crédito e deve levar em consideração os seguintes aspectos em relação ao devedor e seus garantidores: situação econômica-financeira; grau de endividamento; capacidade de geração de resultados; fluxo de caixa; administração e qualidade dos controles; pontualidade e atraso nos pagamentos; contingências; setor de atividade econômica e limite de crédito. Em relação à operação: natureza e finalidade da transação; características das garantias, particularmente quanto à suficiência e liquidez; valor (BACEN, 2012).

3 CRESOL

A descrição a seguir foram feitas com base em informações da Cresol (2011). A Cresol é um Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária que atua nos Estados do Paraná e Santa Catarina, com maior concentração de cooperativas e iniciou expansão para os Estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e

São Paulo. Tem como formato institucional as Cooperativas Singulares, as Bases Regionais de Serviços e a Cooperativa Central.

As cooperativas singulares são cooperativas de primeiro grau que atuam diretamente com o público alvo do sistema cresol, os agricultores familiares. O objetivo é facilitar o acesso ao crédito rural e aos serviços financeiros. As bases regionais de serviços são cooperativas de caráter organizacional e político, agregando cooperativas singulares por proximidade. A função é organizar e oferecer serviços de formação, informática e demais atividades relacionadas ao cooperativismo de crédito. A Central Cresol Baser é um órgão de crédito, de representação política e de serviços, foi criada em 2000, por orientação do Banco Central do Brasil, a Central agrega as responsabilidades de fiscalização e controle.

A expressão “interação solidária” quer dizer que mesmo as cooperativas sendo independentes e tendo suas próprias regras de conduta elas são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente com apoio financeiro, técnico e social. Através da interação solidária o Sistema Cresol transforma o crédito em ferramenta de desenvolvimento da agricultura familiar. As cooperativas buscam através do repasse do crédito, seja por meio de Programas do Governo, ou recursos financeiros viabilizados de outras fontes, valorizar e priorizar as organizações locais, fortalecendo-as cada vez mais.

O quadro social é composto somente por agricultores familiares, os quais são responsáveis pela administração das cooperativas. As cooperativas são estruturas descentralizadas, em forma de redes e unidades pequenas, são articuladas entre si e com a comunidade local. Em Dezembro de 2011 o Sistema Cresol contava com 8 Bases regionais de serviços, 78 Cooperativas Singulares e 164 Unidades de Atendimento, atingindo no total 90.936 Cooperados.

3.1 A Cresol Dois Vizinhos e as modalidades de crédito oferecidas aos cooperados

A Cooperativa Cresol Dois Vizinhos está situada na área

urbana do município de Dois Vizinhos. O município de Dois Vizinhos possui uma área territorial de 418.649 km² e em 2010 possuía 36.179 habitantes, destes 8.081 residiam na área rural. Na agricultura destacavam-se grãos (milho, soja, trigo), avicultura, suinocultura e pecuária (IBGE, 2012)

A necessidade de créditos com juros baixos para agricultores familiares levou à criação da Cresol Dois Vizinhos, a qual foi constituída em 24 de Junho de 1995, por um grupo de 27 pessoas. A agência tinha amplitude de atendimento nos municípios de Dois Vizinhos, Boa Esperança do Iguaçu, Cruzeiro do Iguaçu, Salto do Lontra, Verê e Nova Prata do Iguaçu. A primeira denominação era Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Dois Vizinhos de Responsabilidade Limitada – Cresol Dois Vizinhos, hoje é Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Dois Vizinhos - Cresol Dois Vizinhos. Em dezembro de 2011 contava com quadro social de 1.860 cooperados. Atualmente (junho/2012), atua nos municípios de Dois Vizinhos, Boa Esperança do Iguaçu e Cruzeiro do Iguaçu.

Para se manter competitiva no mercado a Cresol busca satisfazer as necessidades dos cooperados, com o objetivo de fidelização. Para isso, disponibiliza produtos e serviços, como: cartão Cresol, aplicações financeiras, talonários de cheques, seguros, financiamentos, pagamento aos aposentados, recarga de celulares e recebimento de boletos.

A Cresol caminha para ser uma instituição financeira completa, preocupando-se não apenas com o repasse do crédito, mas trabalha para ser o local onde o agricultor encontre todos os serviços financeiros, onde ele possa fazer uma aplicação, uma poupança, trabalhar com conta corrente, cartão de crédito, seguros e outros serviços que atendam os sócios. A criação, implementação e adequação constante de produtos e serviços é meta estratégica, para um maior acesso dos agricultores familiares às inovações do cenário financeiro. Para atender a necessidade do quadro social são oferecidos

produtos e serviços diferenciados e específicos para o agricultor familiar (CRESOL, 2011).

Atualmente, a agência disponibiliza recursos de repasses que são provenientes do PRONAF, com juros subsidiados pelo governo federal e prazos de pagamento de até 10 anos e também créditos de recursos próprios.

O PRONAF visa proporcionar ao agricultor ampliação de suas atividades e melhoria da renda, proporcionando ainda à família potencial de desenvolvimento, e conseqüentemente, manutenção do agricultor no campo. De acordo com as normas de repasse do Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES), as cooperativas acessam valores de acordo com o patrimônio de referência, e o nível de inadimplência dos créditos concedidos. Com base nesses padrões, a Cresol Dois Vizinhos tem acesso a um volume de recursos referente ao PRONAF de aproximadamente 4 vezes seu patrimônio que em dezembro de 2011 era de R\$3.415.594,00.

Os recursos do PRONAF são destinados à geração de renda para agricultores familiares, podem ser financiados projetos individuais e coletivos com a menor taxa de juros entre os financiamentos rurais. Para ter acesso aos recursos do PRONAF o agricultor necessita obter a declaração de aptidão ao PRONAF (DAP) e ter renda bruta anual menor que R\$110.000,00. Estão aptas a emitir a DAP entidades cadastradas junto a Secretaria da Agricultura Familiar (SAF), como por exemplo, a Emater e o Sindicato Rural, direcionando assim o agricultor para linhas específicas de crédito a qual tem direito.

Segundo MDA (2012), através do PRONAF pode ser financiado custeio que se destina ao financiamento das atividades agropecuárias e de beneficiamento ou industrialização e comercialização de produção; investimentos destinados ao financiamento da implantação, modernização ou ampliação da infraestrutura de produção e serviços agropecuários e não agropecuários no estabelecimento rural, conforme descrição a seguir.

- a) PRONAF Agroindústria é uma linha para o financiamento de

- investimentos, inclusive em infraestrutura, que visa o beneficiamento, o processamento e a comercialização da produção agropecuária e não agropecuária, de produtos florestais e do extrativismo, ou de produtos artesanais e a exploração de turismo rural;
- b) PRONAF Agroecologia é uma linha que financia investimentos dos sistemas de produção agroecológicas ou orgânicas incluindo os custos relativos à implantação e manutenção do empreendimento;
 - c) PRONAF Eco para investir em técnicas que minimizam o impacto da atividade rural ao meio ambiente permite ao agricultor melhor convívio com o bioma em que sua propriedade está inserida;
 - d) PRONAF Floresta para investir em projetos para sistemas agroflorestais; exploração extrativista ecologicamente sustentável, plano de manejo florestal, composição e preservação de áreas de preservação permanente e reserva legal e recuperação de áreas degradadas;
 - e) PRONAF Mulher é uma linha para o financiamento de investimentos de propostas de crédito da mulher agricultora;
 - f) PRONAF Custeio e Comercialização de Agroindústrias Familiares destinada aos agricultores e suas cooperativas ou associações para que financiem as necessidades de custeio do beneficiamento e industrialização da produção própria e/ou de terceiros;
 - g) PRONAF Cota – parte investimento para integralização de cotas – partes dos agricultores familiares filiados a cooperativas de produção ou para aplicação em capital de giro, custeio ou investimento;
 - h) PRONAF Mais Alimentos é o financiamento de propostas ou projetos de investimento para produção associados a açafrão, arroz, café, centeio, feijão, mandioca, milho, sorgo,

trigo, erva-mate, apicultura, aquicultura, avicultura, bovinocultura de corte, bovinocultura de leite, caprinocultura, fruticultura, olericultura, ovinocultura, pesca e suinocultura.

A cada ano que passa, a Cresol tenta disponibilizar mais recursos para que seus cooperados consigam manter-se na agricultura, a seguir o Quadro 2 a seguir mostra o total de crédito concedido pela Cresol Dois Vizinhos no ano de 2011.

Quadro 2: Crédito concedido pela Cresol Dois Vizinhos.

Descrição	Nº Contratos	Valor total liberado (em R\$)	Valor médio por contrato
Recursos próprios	-----	-----	-----
Crédito pessoal	544	2.321.486,16	4.267,44
Custeio	50	286.490,03	5.729,80
Habitação	84	788.767,00	9.390,08
Investimentos	114	874.949,95	7.675,00
Repasse BNDES	-----	-----	-----
Microcrédito	17	81.700,00	4.805,88
PRONAF Custeio	823	7.435.586,85	9.034,73
PRONAF Investimento	151	2.885.794,00	19.111,22
Total	1.783	14.674.773,99	19.111,22

Fonte: Cresol Dois Vizinhos, 2012.

Além do PRONAF, a Cresol é agente do BNDES no repasse do microcrédito, recurso que se destina ao financiamento de pequenos investimentos às famílias de baixa renda. O limite de valor para o microcrédito é de no máximo R\$15.000,00 por operação, nele são financiados agroindústrias familiares, produção de olerícolas, frutas, produção orgânica, sendo vedado à utilização desse recurso para uso em crédito pessoal.

A Cresol concede outros créditos que visam proporcionar alavancagem da produção, melhoria da propriedade e bem-estar, tais como financiamentos para habitação rural, veículos, cheque especial, desconto de cheque, terra, bem-estar (saúde, lazer, educação, eletrônicos), turismo (viagens e pequenas reformas residenciais),

para os quais são utilizados recursos próprios. Pelas normas do BACEN pode-se destinar ao crédito 30% dos depósitos a vista e 70% dos depósitos a prazo.

3.2 Análise de Crédito

Schrickel (1998) diz que a análise de crédito ocorre quando o cedente avalia o potencial de retorno do tomador do crédito e o objetivo é identificar o cliente que futuramente possa não honrar com suas obrigações, acarretando assim um risco para a instituição. Na análise deve focar as razões para não conceder o crédito, e não apenas as razões para concedê-lo.

A análise de crédito envolve a habilidade de fazer uma decisão de crédito, dentro de um cenário de incertezas e constantes mutações e informações incompletas. Esta habilidade depende da capacidade de analisar logicamente situações, não raro, complexas, e chegar a uma conclusão clara, prática e factível de ser implementada (SCHRICKEL, 1998, p.27).

Análise de crédito implica em levantamento de dados e informações sobre os quais deve ser tomada a decisão. Situações do passado e do presente devem ser analisadas de acordo com o objetivo da concessão. A seguir é descrito o processo de análise no Sistema Cresol, o qual consta no Regimento Interno da Central Cresol Baser (CRESOLBASER, 2009).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo é qualitativo e trata-se de uma pesquisa exploratória que segundo Gil (2009, p.41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. Tendo em vista que este é o primeiro estudo que se desenvolve com esta temática na organização, esta pesquisa ajudará a decidir sobre as questões que mais necessitam de atenção e investigação.

Para tanto, utilizou-se documentos internos da Cresol Dois Vizinhos e de entrevista estruturada, ou seja, com questões previamente elaboradas sem alterações durante a aplicação, a qual buscou informações sobre inadimplência, junto aos cooperados da Cresol Dois Vizinhos.

A pesquisa foi delimitada intencionalmente para ser realizada junto aos cooperados classificados no risco H, bem como no período de Janeiro de 2010 a Dezembro de 2011. Com isso, foram entrevistados vinte e cinco tomadores de financiamentos do PRONAF e de recursos próprios da Cresol.

Para levantar os dados a serem pesquisados foi necessário gerar vinte quatro relatórios, nos quais constavam os nomes inclusos no risco H, após isso foram realizadas as entrevistas. Na cooperativa, a unidade de análise foi a área de crédito, focando especificamente o risco de crédito.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE

A seguir é descrito como ocorre a análise de crédito no Sistema Cresol, e na sequência, serão apresentadas as informações levantadas por meio de entrevista com cooperados da Cresol Dois Vizinhos, inseridos no risco H.

5.1 Comitês de Crédito

A análise de crédito é feita por comitês de crédito cada comitê tem sua alçada de liberação. A análise de cada operação de crédito, deve levar em consideração a somatória das dívidas do associado junto à cooperativa, e não poderá ultrapassar o limite de crédito individual do cooperado. E o valor que cada alçada tem permissão de analisar, é baseado no patrimônio líquido de cada cooperativa singular.

A análise de crédito começa pelo acolhimento da proposta pelo colaborador da cooperativa singular, no qual será necessário já no primeiro momento o cooperado informar: objetivo do crédito,

valor, periodicidade, quantidades de parcelas, forma de garantia. O colaborador deve consultar a empresa de Serviço de informações de Crédito (Serasa) e o Sistema de Informações de Crédito (SCR) e atualizar os dados cadastrais e financeiros do cooperado, dados como endereço, telefone, estado civil, patrimônio, receitas e despesas anuais. As principais informações analisadas para a concessão ou não do crédito é o histórico financeiro, considera atrasos em outros créditos concedidos, devolução de cheques, garantias, capacidade de pagamento. Na sequência é enviado ao comitê de crédito. Cada comitê tem sua alçada de liberação. O processo de análise de crédito nas cooperativas singulares segue determinado trâmite, de acordo com a alçada dos responsáveis, conforme descrito a seguir.

O primeiro a analisar a proposta é o diretor liberado da cooperativa singular, o qual pode autorizar a concessão de empréstimos das operações dentro de sua alçada. Caso o valor solicitado pelo cooperado ultrapasse sua alçada, o processo é enviado para o comitê de crédito da cooperativa singular para análise. O comitê é composto por no mínimo três pessoas: um diretor do conselho de administração, um diretor de crédito e um coordenador da cooperativa.

Os diretores são cooperados eleitos em assembleias extraordinárias e assumem um mandato de três anos. Estes formam o Conselho de Administração, composto pelo Presidente, Vice-presidente, Secretário e mais quatro conselheiros.

Qualquer membro do Conselho de Administração pode assumir como um diretor liberado, desde que seja aprovado e conste na ata do respectivo Conselho. Na função de diretor liberado, o membro deve estar presente diariamente na cooperativa, os demais se reúnem quando há necessidade de tomar decisão que só cabe a eles. Quando se tratar de análise de créditos de repasse além dos membros do comitê obrigatoriamente deve ter a presença de um técnico de campo (técnico agrícola ou agrônomo).

Caso o valor da operação supere a alçada do comitê de crédito da cooperativa, o processo segue para análise do comitê de

crédito ampliado, o qual é composto pelo conselho de administração da cooperativa singular. Esse comitê deve ter no mínimo sete integrantes, para o qual podem ser nomeados membros do conselho fiscal da cooperativa singular.

Ainda não havendo alçada, na sequência, cabe ao comitê de crédito da Base Regional a decisão. Este comitê tem na sua composição, no mínimo dois membros, sendo eles, um diretor da Base Regional e um analista contábil. E se ultrapassar a alçada da Base Regional a análise será feita pelo comitê de crédito da Central Cresol Baser, o qual é constituído no mínimo por cinco integrantes: um diretor financeiro, um diretor da carteira operacional e mais três integrantes da equipe interna da Cresol Baser.

Esses comitês são compostos por tempo indeterminado, só há necessidade de alteração se houver mudança de função de algum membro ou expirar o mandato de um diretor dentro do Sistema. As análises feitas pelo diretor liberado, comitê da cooperativa e comitê da cooperativa ampliado é feito na própria cooperativa. As análises realizadas pelo comitê da Base Regional são feitas na própria Base e quando a alçada for de competência da Baser, a cooperativa singular envia o dossiê completo do cooperado para a análise de crédito à Central Cresol Baser.

5.2 Entrevistas

Com a entrevista buscou-se colher dados sobre as seguintes questões: a) quais são as fontes de renda da propriedade atualmente; b) em que foram aplicados os recursos liberados pela cooperativa; c) quais foram as exigências feitas pela Cresol para liberação do financiamento; d) houve planejamento para a realização do financiamento; e) o que levou à dificuldade em liquidar o financiamento; f) a Cresol poderia dar assistência para aplicar melhor os recursos e g) se gostaria de acrescentar mais algum comentário. As entrevistas ocorreram entre março e Junho de 2012, quando os clientes foram visitados em suas propriedades rurais.

Em relação às fontes de renda da propriedade atualmente, as respostas podem ser visualizadas no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3: Renda da propriedade.

Origem da principal fonte de renda	%
Pecuária leiteira.	28
Produção de aves para BR Foods.	24
Aposentadoria, complementada com uma segunda atividade como arrendamento de terra, lavoura (milho e soja), venda de vassoura, gado de corte, emprego fora da propriedade, venda de olerícolas.	20
Trabalho como servente de pedreiro.	12
Trabalho como diarista (cortar grama, prestação de serviço nas propriedades vizinhas).	8
Trabalho em agroindústrias (abatedouro de animais, panificadora).	8
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Segundo os respondentes os recursos liberados através da linha do PRONAF foram aplicados em aquisição de vacas leiteiras; ampliação e manutenção de aviários; reformas em cercas e melhoramento de pastagem; compra de calcário para correção de solo; poço artesiano e cota capital. Em relação às liberações de recursos próprios, foram investidos em trocas ou reformas de veículos; reformas de casas e em alguns casos para pagar contas (giro próprio); dois casos de irmãos disseram que pegaram o crédito na Cooperativa, mas o dinheiro foi para outro irmão e que o mesmo não conseguiu devolver o dinheiro, ficando assim os dois inadimplentes.

Quanto às exigências para a liberação de financiamento, segundo 68% dos entrevistados a única exigência foi a comprovação da aplicação do recurso (notas) e 4% responderam que foi feita uma vistoria na propriedade para ver se havia necessidade de financiar o investimento que estavam adquirindo (vacas), os outros 24% não se lembram de nenhuma exigência feita pela Cooperativa para liberar o recurso.

Na questão se houve planejamento para realização do financiamento, 4% dos respondentes disseram que o planejado na Cooperativa foi a liberação de financiamento para melhorar pastagens e cercas como ocorreu, e após isso seria feito a liberação de um segundo financiamento, para a compra dos animais leiteiros, caso

que não ocorreu. Nos outros 96% não foi feito planejamento.

Em relação às dificuldades na liquidação do financiamento, as respostas estão no Quadro 4, abaixo.

Quadro 4: Dificuldades de liquidação do crédito.

Dificuldades em liquidar o empréstimo	%
Motivado pela estiagem que diminuiu a renda do leite e com a pouca renda que conseguiram tiveram que cumprir com as outras obrigações.	24
Doença nas aves (avicultores).	20
Desistiram da atividade de lavoura, indo trabalhar na cidade e nessa troca de função não conseguiram pagar os empréstimos no prazo.	20
A Cresol não cumpriu com o planejado que era liberar outro crédito para dar continuidade no projeto inicial.	8
Problemas de saúde.	8
O dinheiro aplicado demorou a dar retorno.	4
O banco Real (atualmente Banco Santander) “cobrou o que não devia e o crédito da avicultura era direto, nesse caso não tinha como sacar para pagar a Cresol”.	4
As vendas de oleícolas não saíram como esperado e essa é a única fonte de renda.	4
Fez um desconto de cheque para giro próprio, mas não conseguiu e acabou se endividando.	4
Trata-se de abatedouro de animais que não conseguiu produção e venda suficiente para que desse retorno para quitar no prazo exigido.	4
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

Quanto à assistência técnica por parte da Cresol, 64% dos entrevistados falaram que gostariam que a cooperativa oferecesse assistência, a qual seria para ajudar no planejamento da propriedade. Outros 36% também gostariam de receber assistência, mas não citaram o tipo de assistência.

Na última questão, na qual o respondente poderia acrescentar comentários, 60% dos entrevistados não tinham nada para acrescentar; 16 % responderam que sempre foram bem servidos e atendidos pela Cresol; 8% responderam que a Cresol não cumpriu com o que havia prometido que era de liberar outro crédito para ampliação das fontes de renda da propriedade; 8% falaram que os juros são muito altos; 4% citaram a exigência de valor muito alto para dar de entrada na renegociação, por isso ainda não conseguiram renegociar; 4% responderam que em caso de sócio fundador, a cooperativa deveria aceitar pagamento mensal, de acordo com as possibilidades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos argumentos expostos pelos entrevistados e pelas informações levantadas junto a Cresol, buscou-se evidenciar a importância da análise de crédito para redução do risco. É necessário conhecer a realidade de cada associado, quanto mais informações concretas estiverem no banco de dados, menor será o risco de inadimplência. É importante também entender as necessidades de cada família agricultora, em muitos casos é interessante desenvolver um planejamento com a família para melhor uso do crédito.

Destaca-se a importância do comitê de crédito, desde a elaboração da proposta feita pelo analista até a decisão. Deve ser feita uma busca constante por informações sobre o tomador do crédito para melhorar a tomada de decisão. É também importante destacar que a não exigência ao cooperado de comprovação fiscal do investimento, objeto da liberação do crédito, facilita sua concessão, mas aumenta riscos. Por isso, alguma forma de contrapartida e fidelização do cooperado são interessantes, como por exemplo, o direcionamento de todas as receitas da propriedade para a Cresol possibilitaria maior acompanhamento da situação financeira do cooperado e também utilização de produtos e serviços.

Por fim, o conhecimento da realidade de cada um dos cooperados é necessário para que a Cresol possa realmente desempenhar sua missão de “promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional”. A estrutura na qual se encontra atualmente a Cresol Dois Vizinhos, levando em consideração a extensão territorial, há possibilidade de ter maior contato com os cooperados, isso contribuiria para diminuir o índice de inadimplentes. Ao mesmo tempo, iria melhorar todo quadro social ao aliar apoio para planejar a propriedade, acompanhar o uso do crédito e proporcionar assistência técnica, pois não basta emprestar o dinheiro, se esse não for destinado corretamente.

REFERÊNCIAS

BACEN. **Resolução 1.914/1992**. Disponível em:
http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1992/pdf/res_1914.pdf. Acesso em 14 de Junho de 2012.

BACEN. **Resolução 2.682/1999**. Disponível em:
http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/1999/pdf/res_2682.pdf. Acesso em: 13 de Maio de 2012.

BANCO do Brasil. Análise do desempenho - **Acordo de Basiléia**. Disponível em:
http://www.bb.com.br/portallbb/page51,136,3696,0,0,1,8.bb?codigoNoticia=7724&codigoMenu=0&codigoRet=5618&bread=9_1_4. Acesso em: 01 de Mai. 2012.

BNDES. **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em:
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Programas_e_Fundos/PRONAF.html. Acesso em 14 de Junho de 2012.

CECRE SP. **Cooperativas de Crédito – Conceitos e Origem**. Disponível em:
http://www.cecresp.org.br/Cooperativa_de_Credito.aspx. Acesso em: 22 Set. 2011.

CRESOL. **Sistema CRESOL: História**. Disponível em:
<<http://www.cresol.com.br/site>>. Acesso em: 22 Set.2011.

CRESOL BASER. Regimento Interno do Comitê de Crédito do Sistema Cresol Baser, 2009.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em:
<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/link.php?uf=pr>. Acesso em 17 de jul. de 2012.

LEMES JÚNIOR, A.B.; RIGO, C.M. CHEROBIM, A.P.M.S.

Administração Financeira. Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras. Aplicações e casos nacionais. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda., 2002.

MATIAS, A.B. **Finanças Corporativas de Curto Prazo.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MDA. **Secretaria da Agricultura Familiar. Crédito Rural.**

Disponível em

[http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/PRONAF/225885](http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/PRONAF/2258856)

6. Acesso em 10 de Jun. de 2012.

KLIEMANN, M.A. O fator Inadimplência na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão Costa Oeste – Sicred Costa Oeste PR após a abertura da livre admissão. **MBA Finanças coletânea de textos.** Cascavel: ASSOESTE, 2010.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito:** Pessoas Físicas Análise de Crédito. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

YOUNG, L.H.B. **Sociedades Cooperativas:** Resumo Prático. 8. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

PROGRAMA CRESOL DE AGENTES DE CRÉDITO PARTICIPATIVO: ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DE COMUNIDADE DE PRÁTICA

Edemar Vodzicki³⁶

Paula Regina Zarelli³⁷

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual, as empresas buscam mecanismos para cultivar e manter seus colaboradores, e conseqüentemente seu conhecimento, o qual tem sido reconhecido como um fator econômico dominante para a inovação das empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, a Gestão do Conhecimento é a gestão das atividades e processos que promovem o conhecimento para o aumento da competitividade por meio do melhor uso e da criação de fontes de conhecimento individuais e coletivas (CEN, 2008).

Uma das ferramentas que a Gestão do Conhecimento pode utilizar para iniciativas de implementação são as Comunidades de Prática (COPs), que são formadas, intencional ou espontaneamente, para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiências entre os trabalhadores (WENGER, 1998). Para a APO (2010) COPs são grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas de modo a permitir a colaboração de pessoas internas ou externas ao grupo; propiciam o veículo e o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, de conhecimentos e das lições

36 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

37 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Professora colaboradora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

aprendidas.

Neste cenário, as Cooperativas trazem princípios como a cooperação, a solidariedade, a união, a descentralização do poder e a distribuição de rendas. Não obstante, se para as empresas é difícil administrar o conhecimento, é muito mais difícil para as Cooperativas, devido ao pouco tempo desta nova economia estar presente no mercado (ILHA, 2006), também sobre forte influência de fatores sociológicos, antropológicos e políticos.

Este artigo considera o Sistema Cresol - Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária – como campo de estudo. A 'interação solidaria' significa que, mesmo as cooperativas sendo independentes e possuindo suas próprias regras de conduta, são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente, com apoio financeiro, técnico e social. O conceito de 'interação solidaria' expressa a ideia de responsabilidade compartilhada entre cooperados e dirigentes, que devem acompanhar e ter controle sobre seu funcionamento (CRESOL, 2012).

Ao relacionar a Gestão do Conhecimento, COPs e o Cooperativismo, abre-se um novo campo para pesquisa científica. Desta forma, este artigo objetiva analisar o programa de agentes de crédito participativo da Cresol, sob a perspectiva de comunidade de prática.

Está organizado da seguinte forma: (i) introdução que apresenta o contexto e objetivo do estudo; (ii) referencial teórico abordando a gestão do conhecimento (GC), as ferramentas de GC e as comunidades de prática (COP); (iii) procedimentos metodológicos; (iv) resultados e discussões são apresentados na seção quatro; (v) considerações finais; e, por fim, as referências que embasaram o estudo.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO NOVO PARADIGMA ORGANIZACIONAL

Na passagem da era da informação para emergência da

sociedade do conhecimento como uma nova modalidade econômico-social, entende-se que se tenha vivenciado um período de grandes mudanças tecnológicas, econômicas e sociais (DRUCKER, 1976 *apud* PONCHIROLI, 2005).

Considera-se que o conhecimento possa ser o novo paradigma econômico-empresarial, possibilitando dizer que investir naquele seja o maior investimento no atual mercado competitivo.

Investimentos para desenvolver recursos essenciais não são despesas; constituem aquilo que será necessário para assegurar vantagem com o tempo. O aprender a conhecer, a fazer, a conviver e o aprender a ser são as habilidades e competências principais no mercado competitivo (PONCHIROLI, 2005, p. 67).

No âmbito econômico empresarial, nota-se que a partir da década de 60, mudanças tecnológicas, econômicas e sociais foram ocorrendo. As empresas que foram crescendo e se estabelecendo adaptaram-se aos novos avanços tecnológicos, computadores, comunicações, materiais, etc.

As sociedades primitiva, agrícola e industrial transformaram-se, mediadas por um modelo de evolução da economia mundial, condicionados por um novo paradigma que se constrói a sociedade do conhecimento.

O conhecimento e informação tornaram-se os dois grandes elementos competitivos da atualidade. O conhecimento é muito valioso e poderoso do que os recursos naturais, do que as próprias indústrias e suas contas bancárias. As empresas bem sucedidas são as que absorveram grandes e melhores informações e, sabendo controlá-las, tornam-se as empresas mais fortes no mercado competitivo (STEWART, 1998).

Para Stewart (1998) *apud* (PONCHIROLI, 2005, p. 72), somente através do conhecimento as empresas podem inovar, mantendo-se vivas, ativas e competitivas sendo que o componente intelectual assume a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico.

Nestas condições, torna-se necessário modificar as formas estruturais e hierárquicas na organização, que sugerem maior criatividade e gerenciamento em torno do conhecimento. As organizações com destaque são as que pelo uso e pela forma do conhecimento adquirido, conseguem modificar-se conforme as necessidades de renovação que as mudanças tecnológicas proporcionam (LÉVY, 1994).

Segundo este novo paradigma, são necessárias estratégias de gestão que priorizem a competência de gerenciamento do conhecimento, proporcionando a aplicação do mesmo junto aos negócios e aos processos organizacionais.

Drucker (1996) *apud* (DAVENPORT; PRUSAK, 1999) afirmam que informações são dados dotados de relevância e proposição, do que se compreende que os dados têm pouca relevância, ao contrário da informação que tem relevância e propósito.

O que se pretende dizer é que dados tornam-se informação quando se lhes apresenta significado agregando-lhes valores. Nisso, Ponchirolli (2005) entende que “a conversão de dados em informação requer conhecimento” e “conhecimento é especializado”. Ainda, segundo o autor,

Informação é entendida como o conjunto de dados, os quais, devidamente processados, são providos de um determinado significado e contexto para o sistema. Entretanto, apesar da relevância e propósito, ainda carece de valor, por faltar a riqueza da interpretação (PONCHIROLLI, 2005, p. 73).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de mensagens e é por meio da informação que se constrói o conhecimento. Como fluxo de mensagens, percebe-se que quando não houver um processo de significação não ocorrerá o conhecimento propriamente.

Davenport (1998) destaca que o conhecimento é a informação mais valiosa, pois se deu a esta um contexto, um significado, uma interpretação, em suma, alguém refletiu sobre o conhecimento. Da informação internalizada por meio da pesquisa, do estudo ou

experiência gera-se valor, conhecimento para a organização.

Em síntese, o desafio passa a ser a produtividade do conhecimento. Um dos grandes desafios atuais é entender que os dados podem transformar-se em informação e este, em conhecimento, além de saber os diferentes tipos de conhecimento, como alcançá-los, como aplicá-los ao universo empresarial, além de saber como interagir com este. Este é o objetivo em âmbito organizacional da Gestão do Conhecimento.

Para Angeloni (2008), a infraestrutura, as pessoas e a tecnologia representam os três eixos da gestão do conhecimento. Assim, em nível organizacional, consideram-se as pessoas que lá trabalham que compartilham documentos, suas rotinas e processos, bem como os objetivos daquela relacionados ao desenvolvimento de novos produtos e serviços permitindo maior competência no mercado atual.

Na visão de Drucker (1996), o conhecimento é a informação que transforma algo, alguém ou instituição a realizar ações ou funções de maneira mais eficiente e eficaz. De modo geral, o conhecimento esta além de uma pessoa somente, mas está naquilo que a organização sabe e conhece a partir de seu histórico e de suas fontes.

Falar em criação de um conhecimento em nível organizacional exige estratégia, precisa ser administrado dentro de uma ótica diferente, que valorize o conhecimento compartilhado. Esse caminho atualmente é objetivado pela Gestão do Conhecimento.

Por Gestão do Conhecimento considera-se o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. É a administração dos ativos de conhecimento das organizações, permitindo à organização saber o que ela sabe (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Para Santos (2001), GC envolve qualquer processo ou prática intencional e sistêmica de adquirir, capturar, compartilhar e utilizar o conhecimento produtivo, visando à melhoria do aprendiza-

do e desempenho nas organizações. Pode ser definida como um processo de criar, capturar e utilizar o conhecimento para aumentar o desempenho organizacional e, como um conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, pode servir para a tomada de decisões, para a gestão de políticas públicas e para a inclusão do cidadão como produtor de conhecimento coletivo.

Ainda para o autor, na Gestão do Conhecimento, identificam-se processos de criação de conhecimentos além de identificar, integrar, utilizar, recuperar e partilhá-lo entre os envolvidos dentro de uma empresa. Esse processo envolve planejamento do fluxo de informações dentre os vários níveis da empresa possibilitando que haja uma interação das práticas desenvolvidas com sucesso que não são escondidas, mas compartilhadas.

Esse compartilhar do conhecimento pode ocorrer de modo espontâneo, não estruturado, ou seja, de maneira informal ou formal, de modo estruturado e intencional, permeado por mecanismos tecnológicos corporativos. Vale destacar a importância da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito para a empresa criadora de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em Davenport e Prusak (1999), têm-se alguns princípios básicos da GC,

O conhecimento tem origem e reside na cabeça das pessoas. O compartilhamento do conhecido exige confiança. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado. Suporte da direção e recursos são fatores essenciais. Iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto. Aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para se avaliar a iniciativa. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas (DAVENPORT & PRUSAK, 1999, p. 28).

Sob a ótica da Gestão do Conhecimento, criar novos conhecimentos e saber lidar com os fatores de risco, demanda um processo de renovação pessoal e organizacional sendo que o nível de

grupo facilita fazê-lo, ainda porque é nele que ocorre o fluxo do conhecimento.

Neste sentido, ao se tratar de cooperativismo, entende-se uma forma organizacional que pode propiciar uma série de vantagens decorridas da forma de gestão organizacional das cooperativas, “que permite maior distribuição de renda e resultados, e do fato da cooperativa ser um agente que consegue estabelecer níveis mais favoráveis de preços para os produtores associados” (ILHA, 2006, p. 12). Decorre saber como ocorre o processo de gestão de conhecimento, e quais são as ferramentas que permitem sua manutenção em termos de gestão.

2.1 Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Com base no *Knowledge Management Tools and Techniques Manual* elaborado pela Organização de Produtividade Asiática (APO, 2010), considera-se algumas ferramentas ou métodos frequentemente usados pelas organizações mais bem sucedidas da Ásia, Europa e Estados Unidos, no que se trata de implementação de Gestão de Conhecimento e conversão de conhecimento.

Estas ferramentas, segundo o documento, fornecem subsídios para as organizações e seus consultores que queiram desenvolver a implementação de uma gestão baseada no conhecimento, sendo necessária nesse processo a preocupação dos envolvidos em alguns passos de efetivação, quando algumas ferramentas são de destaque. Os passos são “1. identificar o conhecimento; 2. criar o conhecimento; 3. armazenar o conhecimento; 4. partilhar o conhecimento; e, 5. aplicar o conhecimento” (APO, 2010, p. 04).

Com base nestes passos, deve-se identificar qual inicialmente será utilizado para a implementação da GC e, em seguida, encaminhar os métodos e ferramentas de aplicação. Assim, apresentam-se vinte possíveis Métodos e Ferramentas de GC a considerar de acordo com os passos do processo. Vale lembrar que ao se tratar de métodos e ferramentas, ocorre de diferenciá-los compilados para

qual fim se queira aplicá-los, nesse caso *sendo* ou *não* aplicados com Tecnologia da Informação (TI).

De acordo com APO (2010, p. 09), são compilados como *Métodos e Ferramentas sem TI*, os seguintes:

1. *Brainstorming*
2. Aprendizagem e Captura de Ideias
3. *Pear Assist*
4. Revisão de Aprendizagem
5. Revisão depois da Ação
6. *Storytelling*
7. Espaço Físico de Trabalho Colaborativo
8. Ferramenta de Avaliação de Gestão do Conhecimento
9. Café do conhecimento
10. Comunidade de Prática
11. Taxonomia

Para *Métodos e Ferramentas com TI*:

12. Sistema de Gestão de Documentos
13. Bases de Conhecimento (Wikis, etc.).
14. Blogs
15. Rede Sociais
16. Voice-over-Internet Protocol (VOIP)
17. Ferramentas avançadas de busca
18. Clusters de conhecimento
19. *Expertise Locator*
20. Espaços Virtuais Colaborativos (*Ibid.*)

Este estudo leva em consideração a ferramenta *Comunidade de Prática* (APO, 2010, p. 04-05) como objeto de estudo para análise do programa de agentes de crédito participativo da Cresol. A escolha desta ferramenta dentre todas as citadas se dá, *a priori*, pela similaridade com o Programa.

2.2 Comunidades de Prática (COP)

Comunidades de Prática (COP), de acordo com Wenger,

McDermott e Snyder (2002, p. 04) “são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam seu conhecimento e especialização nesta área pela interação em uma base continuada”.

O termo “comunidades de prática” foi cunhado por Wenger e Lave em 1991 (WENGER, 1998), os quais consideram existir um processo de aprendizagem social que ocorre a partir das necessidades de seus membros dentro do contexto da ação onde ocorrem.

Aprender em comunidades de prática significa então não somente engajamento a um processo de aprendizagem, mas também o compartilhar de práticas que vão desde as experiências, histórias, ferramentas, linguagem, visão, valores e procedimentos e que emergem e se desenvolvem durante os momentos em que os membros interagem e expressam sua identidade como membros de um grupo.

Atualmente, a COP é considerada ferramenta para a GC (WENGER, McDERMOTT, SNYDER, 2002; TEIXEIRA FILHO, 2002). De acordo com APO (2010), em âmbito empresarial, COPs podem existir em uma divisão ou departamentos, em uma organização, através de departamentos, ou para além das fronteiras de várias organizações.

COPs são geralmente para a partilha e desenvolvimento de competências comuns, conhecimentos e especialização, como um grupo de engenheiros trabalhando em problemas semelhantes, uma rede de cirurgiões explorarem novas técnicas, ou uma reunião de gerentes ajudando uns aos outros. [...] uma Comunidade de Prática (COP) para a efetiva resolução de um problema em um determinado domínio tecnológico teria engenheiros na mesma área; uma COP, para melhorar a qualidade de um determinado produto, teria membros de diversas áreas, como desenvolvedores, profissionais de marketing e pessoal de manutenção (APO, 2012, p. 35).

Em Teixeira Filho (2002), tem-se que as comunidades de prática podem ajudar em cada uma das ações de implementação da

GC (identificar; criar; armazenar; partilhar; e, aplicar o conhecimento).

De certo modo, em linhas gerais, uma COP propicia um ambiente de aprendizado coletivo e por transpassar as estruturas hierárquicas, os membros desta:

Compartilham informações, discernimentos (*insights*) e conselhos; ajudam umas às outras a resolver problemas; discutem sobre suas situações, suas aspirações e suas necessidades; ponderam sobre assuntos comuns, exploram ideias e funcionam como caixas de ressonância; podem criar ferramentas, padrões, projetos genéricos, manuais e outros documentos, ou podem simplesmente desenvolver uma compreensão tácita que elas compartilham (HERNANDES, 2003, p. 34 *apud* WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 04-05).

São considerados como elementos estruturais de uma comunidade de prática, de acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 27-29):

a) *Domínio*: refere-se ao que é discutido na comunidade; a COP tem uma identidade definida por um domínio partilhado de interesse; valoriza a competência coletiva e o aprendizado.

b) *Comunidade*: é um grupo de pessoas que interage, aprende junto, constrói relacionamentos, desenvolve senso de pertencimento e de comprometimento mútuo; ao perseguir o seu interesse em seu domínio, os membros se engajam em conjunto em atividades e discussões, ajudam uns aos outros, e compartilham informações; há uma relação e confiança entre os membros que encoraja interações frequentes para partilhar e desenvolver conhecimento comum.

c) *Prática*: inclui um conjunto de estruturas, ferramentas, informações, estilos, linguagem, histórias e documentos compartilhados pelos membros, formas de abordar problemas recorrentes, em suma, uma prática comum; os membros de uma COP são praticantes.

De acordo com este modelo, nem toda comunidade é uma COP, pois, como se viu anteriormente, e segundo Hernandez (2003),

uma comunidade de prática é diferente de uma equipe operacional ou de projeto porque é definida a partir de um tópico de interesse, não a partir de uma tarefa continuada que tem que realizar ou um projeto a concluir. Também se diferencia de uma rede informal, pois é sobre alguma coisa (domínio) e tem identidade, não é somente um conjunto de relacionamentos. O domínio de uma comunidade de prática dá a ela uma identidade e o compromisso de cuidar de seu domínio, dá uma coesão e intencionalidade que ultrapassa a natureza interpessoal de redes informais. Somente um interesse compartilhado, entretanto, não produz uma comunidade de prática. Se importar com um domínio vai além de mero interesse, que é o caso das comunidades de interesse. É necessário o desenvolvimento de uma prática, que afeta diretamente o comportamento e as habilidades dos membros. Entretanto, apenas ter uma prática compartilhada não constitui uma comunidade de prática. Por exemplo, muitas associações profissionais agem mais como lobistas do que comunidades de prática, embora possam incluir subgrupos especializados para desenvolvimento de práticas.

Portanto, em uma comunidade de prática, discute-se sobre o domínio de conhecimento da comunidade (tópico principal) mediante a interação regular entre seus membros (a comunidade), os quais geram práticas de diversas formas, como artefatos, melhores práticas e percepções tácitas compartilhadas (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002). O que constitui uma COP é a combinação destes três elementos e é pelo desenvolvimento desses elementos em paralelo que se cultiva tal comunidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa constitui-se como de natureza teórica em relação ao tema abordado. Envolve a pesquisa bibliográfica que serve para se conhecer o objeto do estudo, no caso presente, as comunidades de prática (COP), seu conceito, características e estrutura.

Caracteriza-se como descritiva devido a realização de

registros, análises e correlações de fatos sem manipulá-los, de modo que se consideraram informações específicas da organização por meio do site www.cresol.com.br e manuais. Do ponto de vista dos objetivos, classifica-se como descritiva, pois busca informações específicas e características do que está sendo estudado (GIL, 2007).

Também é definida como qualitativa, uma vez que não pretende generalizar os dados, mas utilizar a percepção dos membros para determinar a precisão dos resultados qualitativos a partir das descrições e temas específicos aos participantes (CRESWELL, 2010).

O instrumento entrevista não estruturada foi utilizado em maio de 2012, com dirigentes de seis cooperativas singulares e uma base regional, em que se investigou a presença de elementos constitutivos de uma COP, baseados em Wenger, Mcdermott e Snyder (2002), no Sistema Cresol.

A área de estudos é representada pelo Sistema Cresol, formada pela Cooperativa Central Baser, Bases Regionais e Singulares, presentes no território nacional (CRESOL, 2012).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Sistema Cresol possui um programa desde 2006 que viabiliza a participação de pessoas como agentes comunitários de desenvolvimento e crédito, cujo objetivo é a promoção e participação de mais pessoas no processo de gestão das cooperativas singulares (situadas nos municípios), bases regionais (que coordenam as singulares) e Central Baser (que coordenam as bases regionais e singulares), situada em Francisco Beltrão- Pr.

O Sistema Cresol compreende,

Um Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária que atua nos estados do Paraná e de Santa Catarina, com expansão para os estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás e São Paulo. O formato Institucional do Sistema Cresol compreende: cooperativas singulares, bases regionais de serviços e a cooperativa central. A Central Cresol Baser é uma cooperativa que reúne Bases Regionais

Como agentes de crédito participativo, o conjunto dos envolvidos é com exclusividade indivíduos da agricultura familiar “que são responsáveis pela administração das cooperativas, essa administração na horizontal permite o fortalecimento do controle social, para que mesmo com seu crescimento, garantir que a gestão das cooperativas fique com os agricultores” (CRESOL, 2012).

As comunidades de prática dizem respeito ao conteúdo, não à forma das atividades (WENGER, 1998) e, apesar das múltiplas formas que podem tomar, se considera três elementos estruturais nas comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Verifica-se que os elementos estruturais da COP são presentes no Sistema Cresol, uma vez que os princípios cooperativistas e o papel dos agentes vão de encontro a tais elementos. Pela comunidade envolvida, os domínios e atividades dos Agentes de Crédito da Cresol visam:

Fomentar discussões sobre o papel do crédito como instrumento para a construção de um sistema de produção sustentável para as unidades familiares de produção, com a adoção de tecnologias que possibilitem ao agricultor desenvolver seus projetos sem afetar o equilíbrio da natureza melhorando assim as condições de vida no campo. Para melhor desempenharem seu papel, os Agentes estão em constante processo de capacitação (CRESOL, 2012).

Os Agentes são agricultores familiares e nas comunidades onde vivem provocam o debate sobre temas importantes para o fortalecimento da Agricultura Familiar como o desenvolvimento local e o controle social (CRESOL, 2012).

Neste sentido, identifica-se no Sistema Cresol, em consonância com os elementos de uma COP, de acordo com a percepção dos dirigentes e análise de manuais:

a) *Regentes*: pessoas chave que têm paixão pela área e estão dispostos a cuidar da COP – sendo presentes nas unidades da Cresol, como fora evidenciado pelos entrevistados, que desenvolvem tais competências. Estas pessoas são cuidadosamente selecionadas dentre todos os sócios de uma área geográfica definida, e serve como representante ativo dos mesmos bem como no encaminhamento das informações.

b) *Incentivos*: a motivação espontânea para a participação contínua necessária para sustentar nas COPs seus ativos, além dos problemas que os participantes têm, as oportunidades de crescimento, ou oportunidades como os incentivos aplicados para subsídios e repasses aos cooperados. Para obter-se um melhor resultado entre todos os agentes de crédito, há sempre um definido como coordenador dos Agentes. Normalmente sendo aquele que apresenta mais características de liderança.

c) *Espaços físico/virtual*: as COPs são sociais e precisam de espaços onde os membros podem interagir, desde ambientes físicos ou espaços virtuais, se estes podem atender às necessidades dos participantes, nutrindo um relacionamento de confiança – cujos espaços estão presentes em mais de 70 (setenta) municípios do Brasil contando com atendimento personalizado para cada agricultor associado. Também possui uma rede virtual disponibilizada via *internet* pelo site www.cresol.com.br. Os Agentes de Crédito da Cresol reúnem-se mensalmente em uma sala de reuniões, na sede das Cooperativas, sempre marcadas com antecedência, tendo planejamento, pautas e horários definidos.

d) *Tecnologia da Informação*: é plataforma chave para compartilhar conhecimento e fazer atividades importantes para com os envolvidos na comunidade, sendo a intranet da cooperativa acessível aos agentes.

e) *O apoio da administração*: apoio à gestão é um facilitador importante, não apenas permitindo que os participantes compreendam a importância das atividades, mas também de recursos

suficientes, sem um espírito controlador.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou analisar o programa de Agentes de Crédito Participativo da Cresol sob a perspectiva de Comunidade de Prática (COP).

Foi possível verificar que as COPs se estruturam num modelo compartilhado e, apesar das múltiplas formas que podem tomar, considera-se três elementos estruturais nas comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Percebe-se que pelo *domínio*, uma COP tem uma identidade definida por um domínio partilhado de interesse valorizando a competência coletiva e aprender um com o outro. Deste modo, o *domínio* do Programa pode ser visualizado na identidade formal constituída pela Cresol e atribuída aos Agentes como promotores do desenvolvimento e do crédito local aos agricultores familiares.

A *comunidade* é o grupo de pessoas que interage, aprende junto, constrói relacionamentos desenvolve senso de pertencimento e de comprometimento mútuo; ao perseguir o seu interesse em seu domínio, os membros se engajam em conjunto atividades e discussões, ajudam uns aos outros, e compartilhar informações; há uma relação e confiança entre os membros que encoraja interações frequentes para partilhar e desenvolver conhecimento comum. Além do compartilhamento informal do conhecimento tácito pelos Agentes, há capacitação coletiva disponibilizada pela Cresol, confraternizações, assembleias e outras formas de interação virtual e física com os agricultores.

Pela *prática*, incluindo todo o conjunto de estruturas, ferramentas, informações, estilos, linguagem, estórias e documentos compartilhados pelos membros, formas de abordar problemas recorrentes, em suma, uma prática comum; os membros de uma COP são praticantes. Os Agentes são associados voluntários que dispõem

de estrutura da cooperativa e de propriedades rurais, com conhecimento tácito e capacitação contínua, além de incentivos para a resolução de problemas conjuntos e aplicação da resolução como memória, sendo as melhores práticas repassadas para outras singulares.

Portanto, em uma comunidade de prática, discute-se sobre o domínio de conhecimento da comunidade (tópico principal) mediante a interação regular entre seus membros (a comunidade), os quais geram práticas de diversas formas, como artefatos, melhores práticas e percepções tácitas compartilhadas (WENGER; McDERMOTT; SNYDER, 2002).

Assim, foi possível observar na atuação do programa, seja pelo domínio, pela comunidade envolvida como pela prática, que os elementos constitutivos de sua atuação como cooperativa de interação solidária, a independência e as próprias regras de conduta, são solidárias entre si, e auxiliam-se mutuamente, com apoio financeiro, técnico e social. Desta forma, o Programa apresenta potencial para enquadrar-se na perspectiva de Comunidade de Prática.

Em análise última, a comunidade integra-se pela prática da responsabilidade compartilhada entre cooperados e dirigentes, que devem acompanhar o funcionamento do programa dos agentes de crédito, sendo o conhecimento construído à medida que os participantes dividem suas experiências com os demais.

Como sugestões para estudos futuros, recomenda-se analisar as outras ferramentas de GC indicadas pela APO (2010) na Cresol, visando identificar possíveis incoerências ou evidências de trabalho de gestão de conhecimento pra onde se queira observar, seja de uma comunidade de prática ou não.

REFERÊNCIAS

AGENTES Comunitários de Desenvolvimento e Crédito.

Disponível em: <http://www.cresol.com.br/site/ind_programas.php?id=MQ>. Acesso em 10 e 13 maio 2012.

ANGELONI, M. T. (Org) **Organizações do Conhecimento: Infraestrutura, Pessoas e Tecnologia.** 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

APO (Asian Productivity Organization). **Knowledge Management Tools and Techniques Manual.** Japan, 2010. Disponível em: <www.apo-tokyo.org>. Acesso em: 10 maio 2012.
CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista.** 5ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HERNANDES, C. A. M. **Fatores Críticos de Sucesso para o Estabelecimento e a Operação de Comunidades de Prática Virtuais.** Dissertação de Mestrado. Universidade Católica de Brasília. Pró-reitora de Pós-Graduação e Pesquisa. Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação. Brasília – DF, 2003.

ILHA, P. C. S. **A gestão estratégica das cooperativas agroindustriais: O caso do oeste do Paraná, Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR,** Umuarama, v.7, n.1, jan./jun. 2006.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência.** O Futuro do Pensamento na Era da Informação. Rio de Janeiro: Editora 34, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONCHIROLI, O. **Capital Humano:** Sua importância na gestão estratégica do conhecimento. Curitiba: Juruá, 2005.

SANTOS, A.R. dos, *et al.* **Gestão do conhecimento:** uma expe-

riência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Tudo que parece sólido desmancha no ar: Indicadores da Gestão do Conhecimento. Insight Informal**, jun, 2002. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/>>.

WENGER, E. **Communities of Practice – learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

AVALIAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS ADOTADOS POR UMA PROPRIEDADE RURAL E PELO RESPECTIVO LATICÍNIO VISANDO CUMPRIR A NORMATIVA 51

Gilvani Somariva³⁸

Aline Dario Silveira³⁹

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, não há como falar de qualidade do leite sem citar a Instrução Normativa 51, que regulamenta a produção de leite no Brasil. Apesar de ter sido criada em 2005, a normativa foi prorrogada para entrar em vigor em primeiro de janeiro de 2012, prazo em que todos os produtores e indústrias que transportam e processam o leite teriam para a adaptação das atividades as exigências das normas. A partir de 2012 também inicia a fiscalização dos órgãos competentes.

A Instrução Normativa 51 aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu transporte a Granel. Os regulamentos citados, estão anexos a Instrução Normativa 51.

De maneira geral, espera-se que as mudanças a partir da implantação da Normativa 51 gerem melhorias na qualidade ao produto básico, o leite, e de seus subprodutos, tendo em vista a diversidade de alimentos em que o leite faz parte da composição.

Na região sudoeste do Paraná é grande o número de famílias que sobrevivem exclusivamente da produção de leite. Desta

38 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

39 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia da Produção, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Cascavel.

forma, a implantação da Normativa 51 tem gerado duas consequências inevitáveis: (1) a estrutura das propriedades que permanecem na atividade devem sofrer alterações, já que em muitas propriedades não possuem os equipamentos e a higiene necessária para a execução da normativa, (2) os produtores que não se adequarem norma, devem ser excluídos do mercado do leite, o que causa um forte impacto na renda familiar além de estimular a migração destas pessoas à cidade na busca de nova fonte de renda.

Além da legislação, a produção de leite é muito influenciada pelas inovações tecnológicas. Neste sentido, o conhecimento científico acerca do setor propiciou melhoria na competitividade. Muitos países que investiram em pesquisas, revelam hoje, índices significativos de produtividade. Neste sentido, pode-se observar que grande parcela do conhecimento adquirido e acumulado por um longo período de pesquisa científica foi internalizado na cadeia produtiva de leite no Brasil.

Outro fator a ser considerado, consiste no fato de que a adequação à Instrução Normativa 51, prevê que o pagamento do leite dar-se-á não somente pela quantidade, mas pela da qualidade do leite, o que até então, não era uma prática comum, considerando a grande diferença qualitativa de leite da região sudoeste do Paraná.

Entre os envolvidos na cadeia de produção de leite do município de Verê-PR existe uma preocupação muito grande no que diz respeito a atender ao mercado e a legislação. Surge então a seguinte problemática de pesquisa: Os produtores de leite e os laticínios cumprem com as disposições da Normativa 51? Desta forma, este artigo se propõe avaliar os procedimentos adotados por uma propriedade rural e pelo respectivo laticínio visando cumprir a Normativa 51.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia

O aumento da competitividade tem desafiado pessoas e organizações a buscar e aplicar as melhores práticas para atuar no mercado global. Neste cenário, onde a única constante é a mudança, as organizações adotam estratégias de competição e cooperação visando aproveitar as oportunidades e melhorar a competitividade. Desta forma, a configuração em rede entre organizações se tornaram especialmente atraentes ao permitir inúmeros benefícios, como aumento da aprendizagem e da vantagem competitiva nas organizações participantes (CARSTENS; TEIXEIRA, 2005).

Quanto às formas de competir no mercado podem-se observar pontos de vista divergentes entre os autores da área de estratégia organizacional.

Porter (1990), afirma que a empresa deve optar por uma única estratégia genérica: custo baixo, diferenciação ou enfoque. O autor, critica fortemente as empresas que se fixam no meio termo, pois esta tende a gerar uma baixa rentabilidade e impactos na cultura empresarial, nos sistemas de motivação e situações geradoras de conflitos.

Para Casarotto e Pires (2001) pode-se dizer que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas: diferenciação de produto associado ou não a um nicho de mercado; liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown*; ou flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

“Nesta nova ótica, a empresa não necessita ter de fazer uma escolha estratégica única entre liderança de custos ou diferenciação”, como afirma Porter, mas podem garantir vantagens competitivas oriundas de ambas às opções por ele propostas. (CASAROTTO; PIRES, 2001 p. 31)

Casarotto e Pires (2001) classificam as redes em dois tipos: redes *topdown* e redes flexíveis de pequenas e médias empresas. Nas redes *topdown*, a pequena empresa pode torna-se fornecedora ou até mesmo subfornecedora de uma empresa-mãe. Nesta rede, o fornecedor é altamente dependente das estratégias da empresa-mãe e tem

pouca ou nenhuma flexibilidade e influência nos destinos da rede. As redes *topdown* podem ser visualizadas na Figura 1. As redes flexíveis de pequenas empresas são descritas como empresas que se unem por um consórcio com objetivos amplos ou restritos, podem abranger a fabricação de produtos ou valorização de marcas, desenvolvimento de produtos, comercialização, obtenção de crédito, capacitação, entre outros. Tal consórcio simula a administração de uma grande empresa, porém com maior flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados, o que significa agregação de valor. As redes flexíveis podem ser visualizadas na Figura 2.

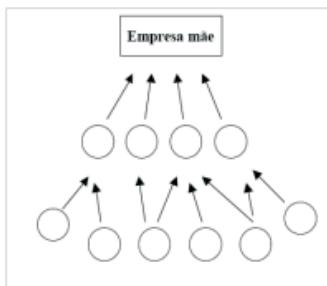


Figura 1- Rede *topdown* empresas

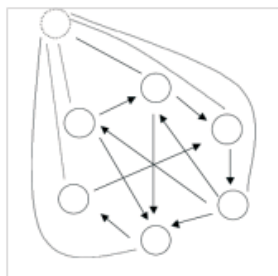


Figura 2 - Rede flexível de pequenas

Fonte: Adaptado de Casarotto e Pires (2001)

Tradicionalmente, as estratégias de competição são indicadas como as principais ações utilizadas pelas organizações na busca da vantagem competitiva (CHILD; FAULKNER, 1998). Entretanto, diante das incertezas ambientais, as organizações que buscam objetivos em comum podem atuar em conjunto com outras organizações através da utilização de estratégias de colaboração para alcançar objetivos que individualmente seriam impossíveis de serem alcançados (AMATO NETO, 2000; BALESTRIN; VARGAS, 2004; LEVIN e MCDONALT, 2006). Dessa forma, as organizações podem utilizar de estratégias competitivas e colaborativas simultaneamente para gerenciar sua interdependência, diminuir o impacto das mudanças ambientais e, ainda, obter vantagem competitiva. Segundo Child, Faulkner e Tallman (2005) a estratégia colaborativa

pode ajudar a melhorar a estratégia competitiva pelo fato de aumentar as qualidades da vantagem competitiva, além de fortalecer a estratégia corporativa, facilitando atingir os propósitos da organização.

Para Schermerhorn Jr. (1975), a cooperação entre organizações é um fenômeno que pode ser descrito como a presença de atividades comuns onde dois ou mais negócios, de alguma maneira independente, trabalham para um objetivo comum e na expectativa de benefícios mútuos.

Em função das inúmeras atividades e volume financeiro das transações (compra, venda, contratação de serviço, produção, entre outros), o meio rural constitui-se numa organização, mesmo não estando formalmente assim denominado e estruturado (BARROS, 2005). Os produtores comercializam o leite *in-natura* para cooperativas e agroindústrias, que por sua vez, dependem desta matéria-prima para fabricação de seus produtos. No contexto da cadeia de produção do leite é possível observar a configuração em rede *topdown*, onde o produtor de leite torna-se fornecedor de uma empresa-mãe, a cooperativa ou a agroindústria. Entretanto, como tomadores de preços, os produtores constituem o elo mais fraco, pois possuem uma situação comercial muito incômoda por depender de intermediários; quando compram seus insumos, máquinas e equipamentos, perguntam: “quanto custa?” e quando vendem seus produtos, perguntam: “quanto pagam?” ou “qual o preço do dia?”

Independente da motivação para sua formação qualquer aliança requer habilidade na administração da colaboração para gerar retornos aos parceiros envolvidos. A confiança é um componente essencial em cooperação e é amplamente considerada pelos gestores envolvidos em alianças estratégicas (CHILD, FAULKNER, TALLMAN, 2005). A confiança eleva as possibilidades de resultados coletivos.

2.2 Instrução Normativa 51

A Instrução Normativa 51 estabelece os regulamentos técnicos para a identificação, coleta e transporte do leite. O Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL) quer mudar a forma de produzir leite no Brasil. “O objetivo é melhorar a qualidade do leite, o consumo, e conseqüentemente, o rendimento dos produtores”, esclarece Durr (2005, p. 5).

Em uma visão subjetiva da qualidade, focada no mercado, Juran estabeleceu qualidade como a satisfação das necessidades do cliente (CARVALHO *et al.*, 2005).

Segundo o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2011), a Instrução Normativa 51 visa unicamente atender as exigências solicitadas pelos consumidores de leite.

Entretanto, para atender esta demanda, a Instrução Normativa 51 contempla a qualidade do produto e do processo.

Em relação à qualidade do produto, Abbot (1995 apud CARVALHO *et al.*, 2005, p. 9) conceitua como “qualidade é uma variável precisa e mensurável, oriunda dos atributos do produto”. Dentre as exigências, a Instrução Normativa 51 estabelece que deve ser realizado um teste para verificar a presença de coliformes a 30/35°C que deve ser menor que 0,3 NMP/ml (número mais provável/ mililitro) da amostra.

Em relação à qualidade baseada na produção processo, Crosby *apud* Harrington (1997) define qualidade como conformidade às especificações. A Normativa 51 estabelece que leite cru refrigerado deve armazenado na propriedade rural na temperatura igual ou inferior a 4°C. Dentre as exigências, estão à higienização e a estrutura do local da ordenha, que deve atender as seguintes regras:

- a) A estrutura deve ser coberta e bem acabada, com material de boa qualidade;
- b) As paredes, quando existentes, devem ser em alvenaria, com acabamento e pintadas com tintas de cor clara. Como substitutivos das paredes podem ser empregados tubos galvanizados, correntes ou outro material adequado;

c) O piso deve ser impermeável, revestido de cimento áspero ou outro material de qualidade superior, com dimensões e inclinação suficiente para o fácil escoamento de águas e resíduos orgânicos;

d) O sistema de contenção deve ser de fácil limpeza e sanitização;

e) As manjedouras devem ser de fácil limpeza e sanitização sem cantos vivos, revestidas com material impermeável, de modo a facilitar o escoamento das águas de limpeza;

f) Os bebedouros devem igualmente ser de material de bom acabamento, côncavos e de fácil limpeza. Recomenda-se o uso de bebedouros individuais; e

g) A instalação de água deve ser sob pressão para efetuar a limpeza.

Em relação ao local de ordenha, a Instrução Normativa 51, recomenda que deve ser destinado para uso específico, afastada da dependência de abrigo e da sala de alimentação, bem como, de outras construções para alojamento de animais. Esta estrutura deve atender as às seguintes condições: construção em alvenaria, iluminação e ventilação suficientes, o emprego de parede ou meia-parede para proteção contra poeira, ventos ou chuva. As paredes podem ser revestidas com material que facilite a limpeza; piso impermeável, antiderrapante, revestido de cimento ou outro material de qualidade superior, provido de canaletas de fundo côncavo, com dimensões e inclinação suficientes para fácil escoamento de águas e resíduos orgânicos.

Vale ressaltar que os cuidados relacionados com a sanidade do rebanho leiteiro são fundamentais para o cumprimento da nova legislação. A Instrução Normativa 51 recomenda o controle de parasitas como o carrapato, o berne, o piolho, a mosca do chifre e os vermes, além de doenças infecciosas como brucelose, tuberculose e mastite. Para leite do tipo B, este controle deve ser atestado sempre por um funcionário especializado na área.

Durr (2005) deixa claro a importância de manter um alto nível de higiene no momento da ordenha, tanto no que se refere à sanidade animal quanto aos procedimentos de higienização necessários em todo o processo produtivo.

Para melhorar a qualidade do leite é preciso levar em consideração muitos fatores. A Revista Leite (2010, p. 21), destaca alguns fatores para melhora a qualidade do leite:

a) Manter a máxima higiene durante a ordenha (mãos e equipamentos limpos e desinfetados);

b) Retirar os primeiros jatos de cada teto em uma caneca de fundo escuro, e ordenar para o final da ordenha as vacas cujo leite apresente grumos, filamentos, pus ou sangue;

c) Imergir os tetos em solução bactericida antes da ordenha (*pré-dipping*);

d) Acoplar as teteiras em tetos limpos e secos;

e) Imergir imediatamente os tetos em solução bactericida após a ordenha (*pós-dipping*);

f) Alimentar os animais logo após a ordenha para que os mesmos permaneçam em pé até o fechamento do esfíncter;

g) Ordenhar primeiro as vacas saudáveis e, separadamente, as vacas com mastite clínica e aquelas tratadas com antimicrobianos;

h) Regular a bomba de vácuo para evitar injúrias nos tetos;

i) Descartar vacas com problemas de mastite crônica (recorrente);

j) Fazer o tratamento em todos os tetos de todas as vacas secas;

k) Assegurar-se que animais comprados não estejam com mastite; e

l) Anotar em planilhas informações importantes, como a identificação das vacas e dos tetos que tiveram mastite clínica e as datas de ocorrência, o nome dos antimicrobianos usados para o tratamento das mastites e as datas de aplicação, além da identificação das vacas e dos tetos que tiveram mastite subclínica.

Fagundes (2006, p. 39) explica o caminho a ser seguido para saber como diferenciar o teste Contagem Padrão de Placas (CPP) e a Contagem Bacteriana Total (CBT). “Enquanto o teste CPP é um indicador da qualidade do leite em termos de higiene, manejo, sanitização dos equipamentos e velocidade de resfriamento, o teste CBT é um indicador do bem-estar animal, pois pode detectar a presença da Mastite”. Conclui-se que para a produção de leite ter qualidade é preciso que a propriedade obtenha bons indicadores quanto de CPP e CBT.

O armazenamento do leite deve ocorrer em lugar apropriado para que não ocorra acidez no leite. Segundo a Instrução Normativa, após a utilização dos equipamentos, estes devem ser cuidadosamente lavados e sanitizados, de acordo com o Procedimento Padronizado de Higiene Operacional (PPHO). Fica claro que depois de feito o uso da ordenhadeira, do tanque de resfriamento e demais objetos usados durante a ordenha, estes equipamentos devem ser bem limpos para assim não contaminar o leite da ordenha seguinte. Esse procedimento vem auxiliar a produção de leite com qualidade, na propriedade dos produtores que aderirem à implantação da Normativa 51.

A Instrução Normativa 51 alerta que a produção de derivados do leite deve ser prevista nas instalações e equipamentos exigidos em normas ou Regulamentos Técnicos do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A Câmara Frigorífica, deve ter capacidade compatível com a produção da Granja, situada anexa à dependência de beneficiamento e em fluxo lógico em relação ao local de envase e à expedição. São aceitas câmaras pré-moldadas ou construídas em outros materiais, desde que de bom acabamento e funcionamento. As aberturas devem ser de aço inoxidável, fibra de vidro ou outro material adequado. A Câmara Frigorífica deve possuir termômetro de leitura para o exterior e assegurar a manutenção do leite em temperatura máxima de 4°C (quatro graus Celsius), e os demais equipamentos, devem ser conforme indicação tecnológica.

Desta forma, é possível observar que a Instrução Normativa 51, exige esforço tanto os produtores quanto das cooperativas ou agroindústrias para no cumprimento das respectivas responsabilidades.

3 MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo são de natureza descritiva, qualitativa do tipo estudo de caso. Para coleta dos dados adotou-se a observação, realizada de modo sistemático e na vida real e a entrevista informal com os proprietários.

A observação sistemática tem como foco a produção de leite e o processo de ordenha do leite tipo B por parte do produtor e o processo de transporte e processamento por parte do laticínio, que foi realizada com base na Instrução Normativa 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A coleta de dados ocorreu na vida real, visto que foi realizada na propriedade de um agricultor familiar e cooperado da Cresol de Verê/PR e no laticínio no qual o produtor entrega o leite. O mesmo roteiro serviu de instrumento para entrevista informal realizada com os proprietários para confirmar a credibilidade dos dados coletados pela observação.

Para análise dos dados adotou-se a análise de conteúdo tendo como roteiro a própria Instrução Normativa 51 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

4 RESULTADOS

No que se refere aos resultados deste estudo, o roteiro elaborado tem como base na Instrução Normativa 51 visa conhecer os procedimentos adotados por parte do produtor e do laticínio visando o cumprimento da Instrução Normativa 51. Isto permite diagnosticar os pontos que não são cumpridos e que necessitam ser adequados.

O quadro 1, apresenta o Roteiro de Observação elaborado a partir Instrução Normativa 51 com foco na produção de leite e o processo de ordenha do leite tipo B por parte do produtor e o processo

de transporte e processamento por parte do laticínio com os resultados obtidos em pesquisa de campo na propriedade e no laticínio.

Quadro 1 – Regulamento técnico de produção, identidade, qualidade, coleta e transporte do leite Tipo B

REGULAMENTO TÉCNICO DE PRODUÇÃO, IDENTIDADE, QUALIDADE, COLETA E TRANSPORTE DO LEITE TIPO B			
Tipo de Leite	B		
Descrição das características e dos requisitos	Conformidade com os Requisitos técnicos e legais		
	Sim	Parcial	Não
1. As vacas escolhidas para ordenha são sadias , apresentam ser bem alimentadas e descansadas?	X		
2. A ordenha foi completa e ininterrupta ?	X		
3. A ordenha foi realizada em condições de higiene ?		X	
4. O leite cru refrigerado é armazenado na propriedade rural por no máximo de 48 h ?	X		
5. O leite cru refrigerado é armazenado na propriedade rural na temperatura igual ou inferior a 4° C?	X		
6. A temperatura igual ou inferior a 4°C é atingida no máximo em 3h após o término da ordenha?	X		
7. O transporte para o estabelecimento industrial é feito através de meios que correspondem normas de transporte?		X	
8. O leite entregue no estabelecimento industrial apresenta temperatura igual ou inferior a 7°C?			X
9. O leite submetido ao processo de pasteurização apresenta temperatura de 72 a 75° C durante 15 a 20 segundos?		X	
10. O processo de pasteurização utiliza exclusivamente em equipamento de pasteurização a placas, dotado de controle com termo registrador computadorizado?		X	
11. O processo de pasteurização utiliza disco e termostato automático, válvula automática de desvio de fluxo, termômetros e torneiras de prova?	X		
12. O processo de pasteurização atende ao requisito do resfriamento imediato em equipamento de placas até a temperatura igual ou inferior a 4°C ?	X		
13. O processo de pasteurização atende ao requisito de envase no menor prazo possível sob condições que minimizem contaminações?	X		
14. É realizado teste qualitativo negativo para fosfatase alcalina?	X		
15. É realizado teste qualitativo positivo para peroxidase?	X		
16. É realizado teste para enumeração de coliformes a 30/35°C menor que 0,3 NMP/ml (Número Mais Provável/ mililitro) da amostra?	X		
Total	11	4	1

Fonte: Elaborado pelos autores baseado no Anexo II da Normativa 51.

A propriedade objeto de estudo, consiste em uma propriedade de pequeno porte, na qual são ordenhadas aproximadamente 25 vacas, duas vezes ao dia, extraindo aproximadamente 570 litros de leite/dia. Por estar se adequando a Normativa 51, a propriedade procura observar os critérios da norma no que consiste na higiene e na sanidade dos animais.

De modo geral, a propriedade está contribuindo para com a qualidade dos produtos lácteos tendo em vista o cumprimento da maioria dos requisitos constantes na Normativa 51. O ponto de partida para atender a Normativa 51, é ter um rebanho com sanidade. Registra-se que a propriedade pesquisada está atendendo este quesito em sua totalidade, o que influencia em muito para conseguir uma qualidade maior do leite. Entretanto, a propriedade necessita melhorar o processo de higienização na ordenha, pois vem cumprindo este critério parcialmente.

Quanto ao laticínio, observou-se que algumas exigências importantes não estão sendo observadas, como a disponibilização de transporte adequado e ágil para manter a temperatura do leite, já que o mesmo encontra-se dentro dos padrões do resfriamento no momento em que sai da propriedade.

Desta forma geral, é possível observar que a maioria dos requisitos atendidos parcialmente é da responsabilidade do laticínio. Neste sentido, produtor atende a maior parte dos requisitos exigidos pela norma, sendo necessário somente melhorar o processo de higienização na ordenha, diferentemente do laticínio que não está em conformidade com a maior parte dos requisitos da norma. Pode-se observar que o veículo de transporte utilizado pelo laticínio não consegue manter a temperatura do produto no trajeto da propriedade até o local de entrega.

O gráfico 1 apresenta o desempenho conjunto do produtor e do laticínio quanto à adequação do processo de produção, transporte e processamento do leite a Instrução Normativa 51.

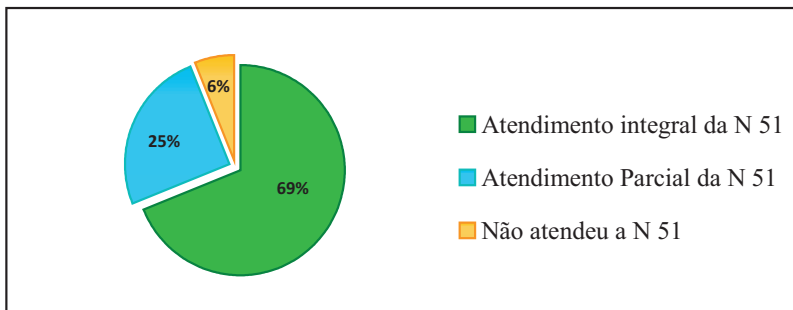


Gráfico 1 – Desempenho do processo observado

Fonte: Dados da pesquisa, 2012.

O gráfico 1 apresenta que 69% dos requisitos exigidos pela norma são atendidos integralmente pela propriedade e pelo laticínio, sendo 25% atendidos de forma parcial e somente 6% não são atendidos.

Com base nos resultados da pesquisa é possível concluir que embora necessite melhorar o processo de higienização na ordenha, o produtor tem se esforçado no sentido de se adequar a norma para produzir leite com quantidade e qualidade exigidos pelo mercado, para viabilizar sua permanência e sustentabilidade no campo. Cabe ao laticínio, trabalhar no mesmo sentido, ou seja, adequar seus processos a Normativa 51 para que o objetivo da própria norma de melhora a qualidade do leite, seja efetivamente cumprido, uma vez que a qualidade do produto deve ser observada durante todo o processo de produção, transporte, industrialização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Instrução Normativa 51 estabelece uma sistematização em termos de adequação por parte dos produtores e dos laticínios. Por parte dos produtores, os cuidados são relacionados à sanidade do rebanho, higiene na produção. Já por parte dos laticínios os cuidados são referentes a colete, o transporte e processamento do leite.

Portanto, mostra-se relevante os resultados deste estudo, no sentido de compreender as responsabilidades dos entes envolvidos para o cumprimento integral da normativa.

De modo geral, a Normativa 51 exige que o produtor de leite melhore constantemente seu processo produtivo de modo a garantir a entrega um produto de melhor qualidade. Todos os procedimentos da norma permitem preservar a sanidade do rebanho e melhorar a qualidade do leite e conseqüentemente aumentar a lucratividade do produtor. Por outro lado, a Normativa exige adequação por parte das indústrias visando garantir que o leite produzido com observância da normativa por parte do produtor, seja repassado a indústria e que esta, dê seqüência ao cumprimento da normativa no momento de transportar e processar o leite, garantindo melhor qualidade do produto ao consumidor final.

Para concluir é importante ressaltar que o objetivo da normativa 51, no que consiste em melhorar a qualidade do leite, somente será atingido na íntegra e com efetividade quando os elos envolvidos (produtores e laticínios) respectivamente, cumprirem com suas responsabilidades no que diz respeito às exigências da norma.

REFERÊNCIAS

ALVIN, R. Instrução Normativa 51 Começa a Valer em Julho. **Revista Leite**. Disponível em: <www.revistaleite.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=634:instrucao-normativa-51-comeca-a-valer-em-julho&catid=38:geral&Itemid=190>. Acesso: em 09 Out. 2011.

AMATO NETO, João. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais**: oportunidade para as pequenas e medias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, 2004. Edição Especial.

BARROS, Israel de Oliveira. Auditoria na empresa rural. In: CALLADO, Antônio André da Cunha (org.). **Agronegócio**. São Paulo: Atlas, 2005.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks, and joint ventures. New York: Oxford University Press, 1998.

CHILD, John; FAULKNER, David; TALLMAN, Stephen. **Cooperative strategy**. New York: Oxford University Press, 2005.

CARVALHO, M. M.; *et al.* **Gestão da Qualidade**: teoria e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARSTENS, Danielle Deves dos Santos; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Redes interorganizacionais de PME'S: fatores de cooperação e aprendizado**. In: EGEPE, 4., 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luiz Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**: estratégia para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 2001.

DURR, J. V. **Como Produzir Leite de Alta Qualidade**. Brasília: FUNARBE, 2005.

FAGUNDES, M. H. Uma Nova Etapa da Instrução Normativa nº51: a Região Centro-Sul. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, Ano XV, nº. 2, p. 33-47 Abr./Maio/ Jun. 2006.

HARRINGTON, J. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LEVIN, Michael A.; MCDONALD, Robert E. R-A theory as a post-Chicago argument for legal coepetition. **Marketing Management Journal**, v.16, p. 1-12, 2006.

MINISTÉRIO AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO.

Disponível em: <<http://extranet.agricultura.gov.br/sislegis-consulta/consultarLegislacao.do?operacao=visualizar&id=8932>>. Acesso em: 08 out. 2011.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

REVISTA LEITE. Disponível em: <www.revistaleite.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=365:como-chegar-a-qualidade-do-leite&catid=43:artigos&Itemid=300>. Acesso em: 10 set. 2010.

SCHERMERHORN JR, J. R. Determinants of interorganizational cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 18, n. 4, p.846-856, 1975.

FIDELIZAÇÃO COMO FATOR ESTRATÉGICO EM COOPERATIVA DE CRÉDITO

Silviane da Silva Marcilio⁴⁰

Rosane Calgare⁴¹

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Cresol de Cooperativa de Crédito Rural Solidário nasceu na metade da década de 90, com origens nos movimentos sociais (Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, ONGs e Igreja). Criada por Agricultores Familiares com o objetivo de beneficiar os pequenos agricultores que estavam excluídos do sistema de Crédito Rural Oficial.

Seus principais objetivos são a interação solidária, democratização, descentralização, profissionalização, ampliação do acesso ao crédito e serviços bancários, transparência na gestão e contribuição para o desenvolvimento.

Para o sistema Cresol atingir seus principais objetivos e ampliar o seu atendimento a novos associados, levando a eles os benefícios de uma instituição de crédito, com baixo custo e de uma forma acessível e viável, é necessário fidelizar os Cooperados, desta forma, proporcionando a Cooperativa. De acordo com Oliveira (1998, p. 174) esta prática resulta em mais estabilidade e maior poder econômico para atuar no mercado em busca de seus objetivos. A estratégia deverá ser uma opção inteligente, econômica, viável e sempre que possível original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma instituição para maximizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das

40 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

41 Professora Orientadora. Mestre em Administração, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

possíveis oportunidades.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma organização, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Uma organização para garantir sua sobrevivência, deve vivenciar um processo de profundos ajustes organizacionais, baseados na lógica de mercado, que tem reflexos na estrutura e prática administrativa. Tais ajustes podem levar a uma transição ideológica das cooperativas, do conceito de gestão social, para o conceito de gestão estratégica, tornando-as mais funcionais, dentro de uma lógica imposta principalmente pelas regras atuais do mercado. Para tanto, as Cooperativas do Sistema Cresol necessitam desenvolver habilidades gerenciais que permitam controlar mais eficazmente seus processos organizacionais. Tais habilidades devem permitir um desenvolvimento flexível, que se adapte às pressões do ambiente externo, bem como à própria necessidade de formalização e crescimento organizacional.

O objetivo do presente trabalho é apresentar uma análise das ações que a Cooperativa possui para fidelizar os cooperados. Sendo assim de grande importância explicar sobre a gestão estratégica e suas etapas, se definido posteriormente a fidelização como um fator estratégico, e expor as estratégias que a Cooperativa adota para manter seus Cooperados.

2 GESTÃO ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS

A administração estratégica pode ser definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma Cooperativa como um conjunto apropriadamente integrado aos seus cooperados, e que seus dirigentes se dediquem a uma série de etapas, sendo; realização de uma análise de cada cooperado, estabelecimento de diretriz para a concessão do crédito, formulação e implementação da estratégia definida e exercício do controle estratégico.

As etapas do processo de administração estratégica se iniciam com a análise do ambiente que tem a finalidade de monitorar o ambiente da cooperativa para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras, englobando todos os fatores, tanto internos como externos e que podem influenciar no progresso obtido através da realização de objetivos da Cooperativa.

A segunda etapa do processo de administração estratégica tem por finalidade determinar a meta da Cooperativa. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma Cooperativa é levada: a sua missão e seus objetivos. A missão é a finalidade da Cooperativa ou a razão pela qual ela existe, os objetivos são as metas da cooperativa. A missão da organização é a razão de sua existência, é o fato que define os tipos de produtos ou serviços que ela tem ou produz, determina quais são seus clientes e valores que considera importante. A missão dá uma visão ampla e direciona de forma adequada a organização sendo que a direção da organização deverá analisar e apreciar as informações geradas no processo de análise ambiental (CERTO e PETER, 1993).

Após ter realizado uma análise do ambiente para apontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos para a cooperativa, os dirigentes estão capacitados a estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta.

A estratégia é definida para garantir que a Cooperativa alcance seus objetivos. Nessa etapa de formulação os dirigentes devem selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos formulados pela Cooperativa. Formular estratégias envolve determinar ações que ajudam alcançar os objetivos. Deve-se fazer análise das atividades, planejamento e seleção das estratégias, aumentando as chances dos objetivos darem certo. Na etapa de implementação da estratégia, coloca-se em ação as estratégias desenvolvidas nas etapas anteriores. Para atingir os objetivos a organização deve formular e implementar suas estratégias, se uma das tarefas for mal executada o resultado pode ser uma falha na estratégia global (CERTO e PETER, 1993).

A fim de implementar com sucesso a estratégia definida pela Cooperativa, deve haver clareza de assuntos distintos: quantas mudanças são necessárias dentro de uma Cooperativa quando se implementa uma nova estratégia; qual é a melhor forma de lidar com a cultura da Cooperativa para garantir que a estratégia será de fato implementada; como a implementação estratégica e suas formas de estruturas estão relacionadas; que diferentes abordagens de implementações um dirigente pode seguir; e que conhecimentos são necessários aos dirigentes que esperam ser bem sucedidos na implantação da estratégia da Cooperativa. Os administradores devem considerar várias questões importantes na implementação estratégica, as principais são - como a organização deve ser estruturada para colocar em prática as estratégias e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser administradas possibilitando que os funcionários ajudem a realizar os planos estratégicos (WRIGHT, 2000).

No estágio da implementação da estratégia é importante conhecer o nível da mudança estratégica a ser implementada. Além disso, com o benefício de uma análise da estrutura e da cultura da Cooperativa, é possível saber quais fatores dentro de uma Cooperativa facilitarão ou impedirão a implementação. Uma abordagem de implementação foi bem selecionada quando capitaliza os pontos fortes da Cooperativa, contorna, evita ou minimiza os problemas dentro da Cooperativa. Neste estágio, a tarefa é executar a estratégia e avaliar os resultados (WRIGHT, 2000)

Geralmente, os dirigentes têm capacidade de entender como os outros se sentem. A habilidade de alocação decorre da capacidade dos dirigentes em planejar tarefas e cronogramas, valores e outros recursos de orçamento de forma eficiente. Dirigentes capazes evitam colocar recursos em demasia em programas maduros e reconhecem que programas novos e arriscados frequentemente exigem maior investimento de recursos. A habilidade de monitoração envolve o uso eficiente de informações para corrigir quaisquer

problemas que surjam no processo de implementação. Bons implementadores têm um eficiente sistema de realimentação para analisar o progresso da execução da estratégia e quaisquer problemas que ocorram, assim, frequentemente a implementação exige dirigentes que possuam experiências adaptadas, particularmente para contornar obstáculos e garantir que as tarefas sejam executadas de forma eficiente. Através da implementação, os dirigentes também devem avaliar o quanto a estratégia está sendo executada e se está atingindo os objetivos da Cooperativa. (WRIGHT, 2000).

A etapa do controle estratégico é um tipo especial de controle da Cooperativa que concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado. O controle estratégico é importante para a organização a qual monitora e avalia o processo de administração estratégica garantindo o funcionamento, em essência o controle estratégico é realizado para garantir que os resultados planejados se materializem (CERTO e PETER, 1993). A finalidade do controle estratégico é ajudar a administração a atingir as metas da Cooperativa através da monitoração e avaliação do processo de administração estratégica.

2.1 Fidelização como um fator estratégico

Algumas estratégias são consideradas relevantes para a gestão de cooperativas, dentre elas a capitalização, governança corporativa, a internacionalização e a fidelização dos Cooperados. Considerando o foco deste trabalho, serão abordadas breves definições de estratégias dando ênfase à fidelização (ZYLBERSZTAJN, 2002).

A Capitalização é uma estratégia de crescimento do capital, ao qual é investido em linhas de créditos com recursos próprios da Cooperativa, que tenham para o associado uma atratividade, seja em taxas de juros ou descontos por fidelidade.

Apenas com os recursos dos membros, as Cooperativas

ficam limitadas a projetos de menor escala e escopo, tendo ainda de criar mecanismos de retenção de sobras, pois, dificilmente, as cooperativas conseguem incentivar os membros a capitalizar diretamente a cooperativa. (ZYLBERSZTAJN, 2002).

A Governança Corporativa é de interesse dos pequenos, médios e grandes investidores que aplicam recursos financeiros e passam a ter direitos sobre as sobras da Cooperativa. Portanto, o investidor tem o direito de ser informado sobre as decisões estratégicas tomadas pelos conselhos da Cooperativa. As Cooperativas competem por capital da mesma forma que as empresas de capital aberto, embora optem por buscar recursos internamente por empréstimos ou créditos alternativos (ZYLBERSZTAJN, 2002).

A internacionalização trata de ações estratégicas que antes eram ignoradas, mas que agora passaram a ganhar relevância, entre as quais, as de controle de qualidade e sanidade dos alimentos. (ZYLBERSZTAJN, 2002)

A fidelização dos cooperados deve ser tratada como uma relação contratual, afim de, que não haja uso de influências para favorecer uma parte. A fidelização acontece por meio de mecanismos e incentivos firmados no contrato e que sejam capazes de dar sinais de penalidade se o contrato for rompido. A fidelidade começa a desaparecer quando os níveis dos serviços não atendem suas expectativas, eles esperam que os serviços sejam adequados o tempo todo, por isso a retenção de cooperados deve ser uma estratégia de serviço, pois é mais fácil manter os sócios antigos do que fazer novos (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Para trabalhar a fidelização do Cooperado, primeiramente estes precisam ser identificados, porque não há como estabelecer uma relação com quem não se conhece, construindo assim um banco de dados para identificar necessidades e desejos, utilizando essas informações para estreitar o relacionamento e conhecê-los cada vez melhor. O estreitamento das relações com o cooperado é um diferencial, pois contribui para o aumento da confiança tornando inconveni-

ente para eles migrarem para uma instituição concorrente. Desta forma se estabelece a retenção do sócio implicando em maior rentabilidade para a Cooperativa.

O banco de dados é para identificar clientes, sustentando o pós-marketing, ou seja, retendo os clientes pelo reconhecimento e relevância. Reconhecimento significa conhecer ativamente o valor de um cliente percebendo sua existência, necessidades e desejos. A relevância é o resultado do conhecimento, os clientes sentirão o interesse da cooperativa por eles ao observar como os produtos e serviços atendem as suas necessidades (VAVRA, 1993).

Portanto, é importante trabalhar pela fidelização dos cooperados, para que eles realizem futuros negócios com a instituição. A fidelização pode ser vista como um investimento, pois o custo para obter novos cooperados é mais alto que para manter os já existentes. Para que a fidelização do cooperado se torne algo consistente, é imprescindível identificar suas reais necessidades e buscar satisfazer as suas expectativas no momento da negociação, oferecendo e disponibilizando produtos e serviços de qualidade, os quais devem ter o preço a ser pago percebido como justo.

Ao melhorar suas relações com seus parceiros na rede de suprimentos, as organizações precisam desenvolver relações e lealdade mais fortes junto a seus consumidores finais. No passado as organizações não se preocupavam em satisfazer seus clientes, e havia poucas fontes alternativas de suprimentos, todos prestavam serviços falhos ou o mercado crescia rapidamente que elas não se preocupavam em satisfazer os consumidores, mas esta situação mudou (KOTLER 1998).

O valor entregue ao consumidor é a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor. Valor total para o consumidor é o conjunto de benefícios esperados por determinado produto ou serviço. Custo total do consumidor é o conjunto de custos esperados na avaliação, obtenção e uso do produto ou serviço (KOTLER, 1998). As organizações estão percebendo que perder um

cliente significa mais do que perder uma única venda: significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

A partir desse pressuposto, no caso da cooperativa, é necessário observar o cumprimento de prazos e compromissos assumidos no momento da negociação, ouvir o cooperado de forma atenciosa, proporcionar atendimento adequado, produtos e serviços de qualidade, que contribuam para o desenvolvimento da fidelidade do cooperado. Para sobreviver no mercado global na atualidade, uma Cooperativa precisa satisfazer os cooperados prestando serviços de qualidade. Isto exige uma reavaliação contínua das necessidades e um compromisso de mudar quando necessário, para satisfazer ou superar as expectativas dos sócios.

A busca pela fidelização dos cooperados deve ser um compromisso de toda a Cooperativa, atentando-se aos detalhes, mantendo o foco no cooperado e proporcionando atendimento de qualidade. Dessa forma é necessário que a Cooperativa desenvolva ações que levem a qualidade no ambiente, atendimento e consequentemente satisfação, pois à medida que a satisfação aumenta, também aumentam as possibilidades de fidelização.

Com o cooperado já fidelizado, a Cooperativa deve buscar aumentar a sua participação, fazendo ofertas adicionais por sua fidelidade e preferência nos produtos e serviços já contratados e proporcionando maiores descontos em novas contratações.

Hoje, a meta não é conseguir uma pequena parcela da preferência de muitos clientes, e sim poder conquistar a preferência total deles. As organizações não querem só competir por participação de mercado, conseguir a participação de clientes esta na ordem do dia (KOTLER; ARMSTRONG 2003).

Os cooperados precisam ser valorizados em todas as participações em relação à Cooperativa, eles gostam de ser o centro das atenções, e se a Cooperativa e os funcionários estão comprometidos em proporcionar atendimento personalizado, atencioso e

eficiente, os cooperados irão cada vez mais utilizar os produtos e serviços que a Cooperativa oferece e conseqüentemente serão fidelizados (LOVELOCK, 2001).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo desenvolvido classifica-se pela abordagem qualitativa com apoio da pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. (GIL, 1994, p. 71). Foram discutidos os temas Gestão Estratégica em Cooperativas e Fidelização como um Fator Estratégico.

A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, esta se utiliza das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, e aquela se vale de materiais que não passaram por um processo de análise, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 1994). A pesquisa documental foi efetuada para levantar dados específicos da cooperativa. Foram analisados os Manuais de Créditos, Matriz de Gestão e Plano de Monitoramento da Cooperativa.

O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo. (GIL, 1994). Caracteriza-se também esta experiência como um estudo de caso, já que se verifica a presente aplicação da Gestão Estratégica para possível fidelização dos cooperados da Cresol Chopinzinho.

A análise de Conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA, 2005). A análise das informações teve por base, a técnica de análise do conteúdo dos manuais, normas internas, estatuto social e informações cadastrais dos cooperados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - CRESOL é uma cooperativa, dotada de personalidade jurídica, a qual tem sua administração exercida pelos próprios cooperados, que são os presidentes das singulares e com apoio técnico nas áreas de contabilidade, informática, agrícola, entre outras ofertado pela Central Regional, tendo como principal missão a interação solidária, democratização do crédito, dando a ele fácil acesso, descentralização e profissionalização do crédito, ampliação do acesso ao crédito e serviços bancários, transparência na gestão e contribuição para o desenvolvimento alternativo (CRESOL, 2012).

Em Assembleia Geral realizada em 09 de dezembro de 1997, com vinte agricultores da base familiar, foi constituída a Cooperativa de Crédito Rural Cresol Chopinzinho, que se encontra regida pela lei complementar 130/2009, pelos normativos do Banco Central do Brasil e Estatuto Social. Tem área de abrangência nos municípios de Chopinzinho, Saudade do Iguaçu e Sulina. Nasceu com objetivo social de propiciar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados, em suas necessidades pessoais e atividades específicas, com a finalidade de melhoria de condições de vida sua e de sua família, e ainda fomentar a produção e a produtividade rural, bem como a sua circulação, industrialização, e a formação educacional de seus associados, no sentido de fomentar o cooperativismo e o associativismo, através da ajuda mútua, da economia sistemática e do uso adequado do crédito (CRESOL, 2012).

As Cooperativas de Crédito são instituições financeiras e sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas à falência, constituídas com objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados (BITTENCOURT, 2001, p. 23).

Podem fazer parte da Cooperativa, na condição de associados, as pessoas físicas que na sua área de ação, desenvolvam preponderantemente atividade rural em regime de economia familiar e que

concordem com o Estatuto Social. Também podem ser associadas, as pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente atividades agropecuárias, na área de abrangência da Cooperativa. As pessoas jurídicas sem fins lucrativos, que tenham por objetivo social as mesmas ou correlatas atividades econômicas dos associados pessoas físicas. Podem ser sócios seus próprios empregados, pessoas aposentadas que quando em atividade, tinham vínculo com a agricultura. Também pais, cônjuges ou companheiros, viúvos, filhos, dependentes legais e pensionistas de associados vivos ou falecidos (CRESOL, 2012)

O capital social é dividido em quotas-partes de um real cada, devendo o associado integralizar no ato da associação, no mínimo vinte cotas-partes. A quota-parte é indivisível e intransferível a não associados, não podendo com eles ser negociada nem dada em garantia. A quota-parte é uma contribuição que o cooperado deposita para poder associar-se a Cooperativa, ficando retida em sua própria conta corrente, podendo retirar somente quando pedir demissão do quadro social.

As Assembleias Gerais poderão ser ordinárias ou extraordinárias, e constituem o órgão supremo da Cooperativa, e dentro dos limites da lei, tomarão toda e qualquer decisão de interesse da sociedade e suas deliberações vinculam a todos os associados. Cada associado presente na Assembleia terá direito a um voto independente do número de suas cotas-partes.

A Cooperativa será administrada por um Conselho de Administração composto de um Presidente, um Vice-Presidente e um Secretário e mais quatro Conselheiros. Não podem fazer parte do Conselho parente entre si, até o segundo grau. O mandato dos membros do Conselho de administração será de três anos, sendo obrigatório no término de cada período a renovação de no mínimo um terço de seus componentes.

Compete ao Conselho de Administração, dentro dos limites da lei, e atendida às decisões da Assembleia Geral, planejar e pôr em prática as operações e serviços da Cooperativa e ainda controlar os

seus resultados.

A Administração da Cooperativa será fiscalizada assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três membros suplentes, todos associados, eleitos para um mandato de três anos, sendo obrigatória a renovação de pelo menos dois membros a cada eleição.

A Cresol é uma cooperativa que presta basicamente os mesmos serviços fornecidos pelos bancos: financia a produção e os investimentos, fornece crédito pessoal, talão de cheques e opções de aplicações para seus associados. Por outro lado, é diferente de um banco, pois seus proprietários são os seus próprios clientes, não precisando ter lucro para funcionar, bastando ser remunerado o suficiente para saldar suas próprias contas. As sobras são rateadas entre o quadro social na forma de juros e de pequenas taxas assim quanto menores forem os custos da cooperativa, menores podem ser os juros e as taxas cobradas por estas.

O quadro a seguir apresenta número de cooperados, quantos possuem empréstimos, quantos são aplicadores, média de capital por cooperado e aplicações efetuadas por eles e como é distribuída a carteira de crédito. Os dados foram levantados por meio da Matriz de Gestão da Cooperativa e apresentam dois momentos (2010 e 2011) da movimentação financeira dos cooperados.

QUADRO 1 – MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA

Movimentação Financeira	Mutuários devedores	Poupadores/ aplicadores	Média de capital associado	Sócios inativos	Total/sócios
Nº de Associados	879	802	1.638,44	669	1.510
Média de depósitos a prazo (aplicação)		4.368,11			
Média da carteira por mutuário	14.838,15				

FONTE: MATRIZ DE GESTÃO (2010)

QUADRO 2 – MOVIMENTAÇÃO FINANCEIRA

Movimentação Financeira	Mutuários devedores	Poupadores/ aplicadores	Média de capital associado	de por	Sócios inativos	Total/sócios
Nº de Associados	920	911	1.798,56		628	1.548
Média de depósitos a prazo (aplicação)		7.644,19				
Média da carteira por mutuário	20.716,79					

FONTE: MATRIZ DE GESTÃO (2011)

A média de capital, depósitos a prazo e carteira por mutuário representa a fidelização dos cooperados junto à cooperativa. O capital de uma Cooperativa é fundamental para o alcance dos seus objetivos, pois permite que sejam disponibilizadas linhas de crédito com recursos próprios, proporcionando a seus cooperados maior facilidade, e conseqüentemente a possibilidade de acessar um percentual maior de recursos disponibilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para financiamentos da produção agrícola, pecuária e investimentos necessários para o bom andamento de sua propriedade.

Os dados apresentados nos dois períodos (2010 e 2011) confirmam que houve aumento da movimentação financeira dos cooperados, sendo que a média de depósito a prazo teve um aumento significativo, permitindo à Cooperativa disponibilizar outras linhas créditos com recursos próprios, ou intensificar as existentes. A média da carteira por mutuário devedor teve um aumento de 40% em relação ao período anterior, evidenciando que a Cooperativa captou recursos por meio de aplicações mas também repassou créditos em forma de empréstimos aumentando a sua carteira.

Serão apresentados os resultados coletados, especificando as principais modalidades de crédito existente e em seguida as ações que a Cooperativa desenvolve em busca da fidelização.

QUADRO 3 – PRINCIPAIS MODALIDADES DE CRÉDITO

Modalidade	Fonte dos recursos	Prazo (meses)	Taxas de juros(% a.m)	Comprovação para liberação do Recurso
Contrato de Abertura de Crédito	Próprios	12	3,0	Dispensada
Bem-estar Familiar	Próprios	24	1,7	Notas fiscais
Aquisição de Computadores e Telefonia Rural	Próprios	24	1,7	Notas fiscais
Credi Benefícios	Próprios	24	1,6	Receber o benefício de aposentadoria em conta corrente
Inclusão Social	Próprios	24	1,5	Notas Fiscais
Aquisição e Reforma de Automóveis	Próprios	60	2,0	Recibo de Transferência ou nota Fiscal
Desconto de Títulos Pessoa Física	Próprios	6	3,5	Cheque
Pré custeio	Próprios	8	1,2	Dispensada
Custeio	Próprios	12	1,6	Dispensada
Terra Sol	Próprios	60	1,8	Contrato de Compra e venda do imóvel
Pré Investimento	Próprios	6	1,5	Dispensada
Investimento	Próprios	36	1,8	Notas Fiscais
Agroindústria Familiar	Próprios	36	1,6	Notas Fiscais
Fundo de Crédito Rotativo	Próprios	60	0,99	Notas Fiscais
Crédito Habitação	Próprios	60	0,99	Notas Fiscais
Desconto de Cheques Pessoa Jurídica	Próprios	2	3,0	Cheque
Capital de Giro Pessoa Jurídica	Próprios	36	1,3	Dispensada
Límite conta corrente	Próprios	Indeterminado	5,00	Dispensada
Investimento	BNDES	120	0,17	Notas fiscais
Custeio	BNDES	12	0,17	Orçamento
Micro Crédito	BNDES	12	2,00	Notas Fiscais
Cresol Cap	BNDES	60	0,57	Integralização

FONTE: MANUAL DE CRÉDITO (2012)

Para que o Cooperado possa acessar as linhas de créditos existentes na cooperativa se faz necessário o atendimento de alguns critérios como: cadastro atualizado, ter sido admitido como sócio há no mínimo há dias, ter disponíveis garantias de aval, hipoteca, penhor ou alienação, para os empréstimos firmados, não possuir créditos em atraso ou inclusão do nome em órgão de proteção ao crédito e não ter a conta corrente negativa.

As linhas de créditos são voltadas para atender à agricultura familiar facilitando a compra de insumos agrícolas, implementação e modernização da infraestrutura da produção e serviços agrope-

cuários, contribuindo para a geração de renda das famílias no estabelecimento rural, a Cresol vem sempre analisando as modalidades de créditos e disponibilizando recursos para atender ao seu público.

Os créditos para aquisição e reforma de automóveis, crédito de habitação, custeio e investimento, são as linhas mais solicitadas pelos cooperados, os empréstimos disponibilizados por fonte de recursos próprios são oriundos de depósitos a prazo e pela cota capital dos sócios, as demais linhas de crédito são feitas através de convênios firmados com a Central Regional da Cooperativa.

Na contratação dos financiamentos com recursos do BNDES, o sócio ganha na taxa de juros, e a cooperativa tem firmado com a Central Regional o *spread* que contribui para suprir as despesas operacionais. O *Spread* é uma margem de ganho da cooperativa pelos serviços prestados, ou seja, para colocar o dinheiro em circulação o BNDES repassa um percentual para a cooperativa em forma de remuneração chamada *spread*.

A Cresol trabalha com programa de pontos como uma ação em prol da fidelização dos associados, esse programa orienta-se em uma atribuição de pontos conforme a sua movimentação. Para isso utiliza uma ferramenta de análise que mostra os produtos e serviços que os associados contrataram e quais modalidades podem vir a ser contratadas. A planilha classifica quantos produtos ou serviços os Cooperados estão utilizando, cada produto equivale a um ponto, que será convertido em desconto em taxas de juros nos empréstimos adquiridos, conforme exemplo:

QUADRO 4 – PROGRAMA DE PONTUAÇÃO

Produtos/Serviços	Tipos de Movimentos
Capital	Cota capital, Cresol Cap
Seguro	Prestamista, Demais seguros (imóveis, veículos e demais benfeitorias)
Crédito	Custeio, Investimento, Recursos próprios
Conta corrente	Limite, Saldo aplicação, Saques, Depósitos, Saldo, Debito automático
Cartão	Limite, Uso cartão
Restritivo	Risco, Prejuízos, Atraso, CCF, Devoluções

FONTE: GESCOOP(2012)

Em cada modalidade o cooperado ganha um ponto por produto contratado, a partir de oito pontos tem direito a descontos nas taxas de juros proporcionais a pontuação atingida e fixada pelo conselho administrativo. A definição das taxas de juros ocorre com base numa orientação da Central Regional da Cooperativa e pode ser alterada a cada três meses tomando por base o comportamento do mercado financeiro e analisando a concessão de crédito de outras instituições financeiras. Os descontos se aplicam nos empréstimos de veículos, desconto de cheques e habitação. Porém se tiver pontuação restritiva nos últimos três meses, não é concedido o desconto nas taxas de juros nos empréstimos citados. Isto contribui para que o associado também se comprometa com a cooperativa, pagando seus empréstimos em dia.

Especificamente, no caso do produto conta corrente, vale destacar que o movimento de aplicação possui uma remuneração conforme o prazo e o valor aplicado. O volume de aplicações feitas contribui para o aumento de recursos que podem ser disponibilizados em forma de empréstimos para os próprios sócios. O quadro a seguir exemplifica esta afirmação.

QUADRO 5 – TAXAS DE APLICAÇÃO

Descrição da aplicação	Prazo	Remuneração	Valor(R\$) Mínimo
Dep. Depósito a Prazo Coop. Sob Aviso	30 Dias	0,80%	Não Estipulado
Dep. A Prazo Coop. Fixo – Sob Aviso	30 Dias	1,00%	50.000,00
Dep. A Prazo Coop. Fixo - 90 Dias	90 Dias	0,85%	Não Estipulado
Dep. A Prazo Coop. Fixo – 180 Dias	180 Dias	0,93%	Não Estipulado
Dep. A Prazo Coop. Fixo – 360 Dias	360 Dias	0,98%	Não Estipulado

FONTE: ATA DO CONSELHO ADMINISTRATIVO (2012)

A Cooperativa de Crédito Cresol Chopinzinho vem aperfeiçoando sua gestão na perspectiva de desenvolver habilidades gerenciais que permitam controlar mais eficazmente seus processos organizacionais. A habilidade é necessária para que ela tenha um desenvolvimento flexível e que possa se adaptar às pressões do

ambiente externo, e também à própria necessidade de crescimento, para tanto a cooperativa desenvolve um programa de fidelidade visando à satisfação dos cooperados com os produtos e serviços oferecidos, prezando sempre por um bom atendimento. A Cooperativa está apta a desenvolver ações que levem a qualidade no ambiente, atendimento e conseqüentemente satisfação e fidelidade, disponibilizando cada vez mais benefícios e oportunidades aos agricultores para que eles possam investir em suas propriedades, podendo vir a contribuir com a Cooperativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se dizer que a cooperativa trabalha com algumas das estratégias levantadas e poderá vir a beneficiar seus associados através do fortalecimento deles junto à cooperativa, formando cada vez mais, parcerias com instituições financeiras que apoiam a Cresol. Proporcionando e oportunizando o desenvolvimento de mais linhas de empréstimos com recursos próprios, e oferecendo aos cooperados mais alternativas de crescimento, devido às oportunidades vindas da formação de convênios e parcerias, onde desfrutarão de melhores condições de pagamento, podendo também, ocorrer sobras de recursos para então efetuarem aplicações financeiras na cooperativa, e ao mesmo tempo revertendo essas aplicações em forma de empréstimos com juros mais baixo, beneficiando outros cooperados que necessitam de empréstimos para saldarem suas dívidas ou efetuarem investimentos em suas propriedades.

A fidelização é um fator importante para o crescimento da cooperativa e conseqüentemente dos sócios, pois é através da fidelização que irão utilizar mais os produtos e serviços ofertados pela Cresol. Constatou-se neste trabalho que a cooperativa pode implantar alternativas, para fidelizar os cooperados que ainda não movimentam seus recursos ou necessidades de investimento. A partir da análise desenvolvida neste trabalho é pertinente sugerir um estudo com os cooperados inativos para conhecer as causas de suas inatividades.

É a partir de estudos e levantamentos de dados que se concluem as informações a respeito dos associados, estreitando o relacionamento entre Cooperativa e cooperado, obtendo-se a retenção e posteriormente a fidelização do Cooperado, tendo como consequência o retorno do Cooperado para a realização de novos negócios e aumentando a sua participação na cooperativa. Uma forma de aumentar a capitalização é quando o associado financia na Cresol, assim ele contribui para o seu próprio desenvolvimento, pois é através de seus próprios empréstimos que gera sua cota capital, podendo a Cresol, oferecer novas oportunidades de empréstimos com juros mais baixos e com os próprios recursos da cooperativa, beneficiando o agricultor com uma forma de pagamento conforme suas disponibilidades. Embora a finalidade da cooperativa não seja gerar lucro, ela precisa estar estruturada de maneira eficaz, a fim, de gerar resultados positivos que lhe permitam ter sua sobrevivência garantida hoje, e estabelecer planos de crescimento sustentado que lhe permitam sobreviver amanhã.

É por essa razão que se optou por fazer um estudo sobre a fidelização dos cooperados da Cresol Chopinzinho, através de estratégias que viessem trazer alguns benefícios à cooperativa, podendo então contribuir para o crescimento e desenvolvimento dos agricultores, pois quanto mais benefícios e oportunidades tenham os cooperados, mais fidelizados serão com a Cooperativa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

BITTENCOURT, G. A. **Cooperativas de crédito solidário**. 2. ed. 2001, Brasília – DF.

CERTO, S. C. e PAUL P. **Administração estratégica**. Ed. Makron Books Ltda. São Paulo, 1993
CRESOL. **Matriz de gestão**. 2010

CRESOL. **Matriz de gestão.** 2011

CRESOL. **Matriz de gestão.** 2012

CRESOL. **Manual de Crédito.** 2012

CRESOL. **Regimento interno.** 2012

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing:** análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. **Princípios de marketing:** . 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LOVELOCK, C. **Serviços:** Marketing e Gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, D. P. Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologias e práticas. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento:** Como manter a fidelidade de clientes através do Marketing de Relacionamento. São Paulo: Atlas, 1993.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas.** Working paper n. 02/017. FEA-USP/PENSA. 2002.

WRIGHT, P. L. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

CAPÍTULO III

COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO E SUAS RELAÇÕES COM OS COLABORADORES

O PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO SISTEMA CRESOL BASER

Rosiane Dalacosta⁴²

Sandra Maria Coltre⁴³

1 INTRODUÇÃO

Com a economia globalizada, tecnologia inovadora e a grande concorrência às organizações precisam estar preparadas para enfrentar estes desafios. Uma organização pode ter a melhor tecnologia, os melhores equipamentos, e uma excelente abertura de mercado, mas tudo isso não irá adiantar se ela não tiver um capital humano preparado para transformar suas oportunidades em negócios, afinal a principal vantagem e a mais competitiva de uma organização são as pessoas que nela trabalham.

O sucesso das organizações depende de pessoas ágeis, empreendedoras que assumam riscos porque o mundo dos negócios muitas vezes atropela o ser humano (RIBEIRO, 2008).

Neste sentido, Araújo (2006) destaca a importância da etapa de recrutamento e seleção ser realizada com competência e efetividade. Após a contratação, a gestão de recursos humanos inicializa o processo de integração, que caracteriza em integrar o novo funcionário no seu cargo, na cultura organizacional e em socializar com os funcionários já existentes. Para o autor, o primeiro dia no novo trabalho é sempre cheio de ansiedade e dúvidas. Para muitas pessoas este primeiro contato com uma nova organização gera desconforto, pois cada indivíduo tem consigo seus valores, princípios, cultura, entre outros, e a partir de agora passará a conhecer e trabalhar para

42 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

43 Professora Orientadora. Doutora em Engenharia da Produção, Professora Adjunta do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Cascavel.

uma organização que tem sua cultura própria.

Ainda existe um grande número de organizações que não possuem um programa de integração, com isso estas organizações correm o risco de que a primeira impressão ao seu respeito seja transmitida de maneira equivocada, a qual será levada por todo o período que o funcionário ali permanecer.

Segundo Fleury (1996), o momento de socialização é crucial para a reprodução do universo simbólico. É por meio das estratégias de integração do indivíduo com a organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

Devido a tais argumentos este trabalho avaliou o programa de integração de funcionários do sistema Cresol Baser. O estudo se justifica devido ao fato da empresa até o presente, não ter realizado tal avaliação e demonstrou interesse quando o tema foi a ela proposto. Além disso, um programa de integração realizado com assertividade contribui para a efetividade organizacional.

Portanto, o estudo buscou responder a seguinte questão: Qual a validade do programa de integração de funcionários no Sistema Cresol Baser?

2 PROGRAMA DE INTEGRAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Entende-se por integração organizacional as ações ou o programa que as organizações adotam para integrar o novo membro a sua cultura organizacional.

Para Motta (1993) socializar ou integrar é a ação pelo qual o indivíduo internaliza o coletivo organizacional. Por meio de várias formas de recepção dada aos funcionários novos, as ideias e valores estabelecidos pelo coletivo da organização são repassados para que ele pela apreensão se adapte aos grupos e às regras da nova organização. Este é um programa dinâmico, e uma ferramenta de formação de

posturas e atitudes que a organização espera do novo membro. Por sua vez, o indivíduo também passa a ser uma ferramenta de manutenção e transformação ao se integrar e interagir no novo contexto organizacional. O programa de integração é uma ação que esclarece a relação humana entre o novo trabalhador e a organização, para que ele seja socializado por suas regras, visão e cultura.

Este programa é uma das formas que a organização recebe e acolhe o novo funcionário. Nem todas as organizações possuem este programa institucionalizado. Quando ele existe, destaca MOTTA (1993) é formal e intensivo, destinado a todos os membros novos da organização, e tem o objetivo de familiarizá-los com os costumes internos, regras, cultura, produtos, missão, visão, princípios, entre outros. Tem por finalidade, também de fazer com que os participantes incorporem todos os aspectos da organização nas suas práticas cotidianas, e que posteriormente se comporte como um membro que realmente “veste a camisa” da organização. O programa de integração representa para a organização a garantia de que sua cultura organizacional será repassada e incorporada pelos novos membros que compõe seu capital humano.

Por isso para Ribeiro (2008), a integração objetiva a adaptação e ambientação do novo funcionário ao ambiente onde irá trabalhar. Tal ação é realizada por meio de uma programação sistemática que pode ser conduzida pela chefia imediata ou pelo setor de integração, quando este existe na organização. Integrar pessoas é tão importante quanto todos os outros programas de gestão de pessoas, pois ele tem a responsabilidade de melhorar a chegada do novo colaborador na organização. A integração permite que todas as carências de informação sobre a organização sejam sanadas.

Segundo Tachizawa (2006), um programa de integração deve constar todas as informações sobre a empresa tais como: sua história, missão e valores; desenvolvimento e organograma; produtos e serviços oferecidos pela organização; os diretores e deveres pessoais; as atividades sociais, plano de benefícios e serviços; as

normas e regulamentos internos; normas de proteção e segurança no trabalho; o cargo a ocupar e natureza do trabalho, horários, salários, oportunidades de promoção; quem são seus supervisores e superiores; as relações existentes do cargo com demais cargos da organização; e a descrição detalhada do cargo. Muitas organizações atuais, já possuem o seu manual do funcionário que contém todas estas informações que é entregue ao novo funcionário ao final da integração.

Para Robbins (2005), o programa de integração é importante para que haja a compreensão da nova cultura que ingressam. Quando não há esta preocupação por parte da empresa, podem ocorrer conflitos, desajustes e até a perda do funcionário e logicamente todo o investimento realizado para sua contratação.

Contudo, Freitas (2002) conhece que a cultura organizacional significa perceber os diversos elementos que permitem visualizá-la, identificá-la, e que também são utilizados na integração dos empregados. Por meio dela é possível identificar as mensagens e comportamentos convenientes que são aceitos e os que não são convenientes. Os principais elementos que constituem a cultura de uma organização são os valores, crenças e normas. Os valores podem ser compreendidos como padrões de desempenho e qualidade. As crenças são aquilo que a organização tem como verdade. E, as normas, são as regras que norteiam o comportamento do grupo.

A cultura organizacional aponta Freitas (2002), é a chave para um processo eficaz de socialização dos funcionários que é realizado por meio das atividades dos programas de integração que cada organização desenvolve, já que um processo leva ao outro. Já a palavra integração, quando usada na organização se refere ao grau de contato existente entre os grupos. Quando os grupos têm harmonia podem trabalhar em conjunto e comunicar-se entre si, fato esse que é essencial para a integração.

Corroboram Carvalho e Ronchi (2005) que a integração e a cultura consistem em informar o novo funcionário à missão, visão, os

valores, os objetivos, as políticas os benefícios, as normas, as práticas, os horários de trabalho, ou seja, todas as informações sobre o seu funcionamento, regras e comportamentos esperados e os que são proibidos. O período inicial da atividade laboral é de suma importância para a adaptação e o desenvolvimento de vínculos entre a organização e o novo funcionário, que é conhecido como a primeira impressão que pode ser positiva ou não.

Por consequência a socialização, torna-se um processo contínuo no qual o indivíduo incorpora em sua existência frente às experiências vividas, o auxilia no desenvolvimento de sua personalidade, valores e objetivos. No contexto organizacional é compreendido como a integração deste ao contexto cultural da organização e a sua ética e padrões morais da sociedade inseridos no contexto do mundo do trabalho.

Reforçam os autores que, é comum que os funcionários fiquem apreensivos com o desempenho do novo funcionário que chega com muita vontade de mostrar produtividade acarretando assim em conflitos. Por isso, cabe aos gestores estabelecer estratégias para lidar com tais conflitos comportamentais até que haja a integração. Outro cuidado é com funcionários descontentes com a organização, que podem faltar com a ética e ficar criticando a organização para aqueles que estão chegando, criando um ambiente inadequado.

Da mesma forma Araújo, Carioca e Machado (2011), concordam com os estudos anteriores e reforçam que ao promover uma oportunidade de socialização através do programa de integração, a organização facilitaria essa etapa inicial de conhecimento mútuo, apresentando aspectos importantes da sua cultura que posteriormente serão confirmados ou não pelas experiências vivenciadas pelo novo empregado no cotidiano da empresa. Portanto, cabe às organizações construir programas eficazes e realizar constante avaliação para que os objetivos de integrar e socializar sejam atingidos.

2.2 Formas de integração praticadas

Para Carvalho (1974), o treinamento interno inicial destina-se ao empregado que acaba de entrar para a companhia, e é ministrado em dois níveis: Integração e formação no serviço.

Confirmam Teles e Feijó (2008), que ainda são comuns dois principais tipos de integração nas instituições: programa de integração geral, e programa de integração para gestores. O programa de integração geral destina-se a todos os novos funcionários, com exceção aos cargos de liderança, que por sua função estratégica devem ter um programa de formação específico. Já o programa de integração para gestores destina-se aos gestores recém contratados ou promovidos. Nesta etapa, devem ser abordadas de maneira estratégica e sucinta, as características e particularidades das áreas parceiras as quais o novo gestor irá se relacionar.

O programa de integração exige um planejamento das atividades, e segundo Tachizawa (2006) são quatro as etapas de elaboração de um programa de treinamento: diagnóstico das necessidades, programação, execução e avaliação.

Para o autor é o ciclo PDCA (Planejar-Fazer-Verificar-Agir), que consiste em uma sequência de passos utilizada para controlar qualquer processo desenvolvido na organização. É uma ferramenta que auxilia na organização do processo de implementação de melhorias ou programas porque fornece uma diretriz para a sua condução de forma objetivada. Também pode ser utilizada para o planejamento de testes para obtenção de informações a respeito de um processo, antes da implementação de uma melhoria.

Segundo Lima (2006) o ciclo PDCA é uma ferramenta utilizada para a aplicação das ações de controle dos processos, tal como estabelecimento da diretriz de controle, planejamento da qualidade, manutenção de padrões e alteração da diretriz de controle, ou seja, realizar melhorias. Essas ações se dividem em quatro fases básicas que devem ser repetidas continuamente.

Na fase do diagnóstico é necessário fazer uma sondagem junto à organização sobre quais as reais necessidades que a mesma

possui. Alguns dados devem ser definidos nesta etapa, que são: Por quê? Que representa a situação problema; Para que? Que são objetivos gerais a serem alcançados com a criação do programa; Quem? Definir quem é o público, as características dos participantes; Quando? Identificar o momento em que o funcionário deve passar por este programa; Quanto? Estabelecer qual será o tempo de duração e ou intensidade; Onde? Mapear o local físico onde será realizado e Como? Definir a didática, método e recursos que serão utilizados no programa todo.

Para prosseguir, recomenda Tachizawa (2006), que é de suma importância que a primeira etapa esteja concluída. O sucesso da etapa do planejamento depende muito do diagnóstico feito. Na etapa do planejamento das atividades devem ser definidos alguns critérios, como: formato de implantação do programa; conteúdo programático; meios utilizados e momentos do programa; responsáveis pelos conteúdos entre outros. A sua duração deve ser de acordo com a disponibilidade da organização, mas na maioria das vezes dura entre um e cinco dias.

Várias organizações já criaram um manual de integração. Ele é um veículo de comunicação interno que contém todas as informações necessárias que o novo funcionário deve saber a respeito dos procedimentos internos e questões de comportamentos esperados frente à cultura organizacional.

Reforçam Tachizawa (2006) e Ribeiro (2008), que a fase de avaliação tem o compromisso de fazer cumprir os objetivos do programa além de verificar se ele atingiu o propósito desejado. Por isso, tais programas devem ser avaliados pelos novos funcionários em períodos determinados pela empresa para medir sua efetividade para os novos entrantes.

Telles e Feijó (2008) apontam que o programa de integração geral aborda os seguintes aspectos: missão, visão de valores institucionais; estratégia organizacional; aspectos fundamentais da cultura organizacional; estrutura organizacional; políticas, normas e

procedimentos; informações relevantes para o bom andamento do novo profissional.

A missão representa qual é o negócio da empresa. Bem como, a missão deve trazer o que a empresa se propõe a fazer e para quem. Porto (2008) define que a missão representa a razão de existência de uma organização. Para isso, a missão deve abranger o propósito básico da organização e a transmitir seus valores a funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade.

Para Scott, Jaffe e Tobe (1998), a missão das organizações é o conjunto das missões das pessoas. O processo de avaliar as missões de uma empresa com as dos indivíduos, geralmente, faz a diferença entre uma organização de sucesso e a que está somente sobrevivendo.

Fabre (2006) reafirma Scott, Jaffe e Tobe (1998) que, o cerne de uma organização está sua missão, a qual fornece a direção para o desenvolvimento da estratégia, determinando os fatores cruciais de sucesso, localizando as oportunidades-chave, fazendo escolhas referentes à distribuição de recursos e atendendo as expectativas dos clientes.

Neste contexto, os treinamentos de integração devem estar alinhados com a Missão e Visão da empresa. Quando existem na empresa contém um módulo introdutório, onde apresenta à história da instituição, sua Missão, Visão, Valores, suas políticas e objetivos, o ramo de negócio e sua clientela. Acrescenta ainda informações sobre a estrutura da organização, direitos e deveres dos funcionários e benefícios de que podem desfrutar e condições de segurança e higiene no trabalho, enfim todas as informações importantes para o novo funcionário compreender a cultura da empresa. Além disso, são desenvolvidos módulos específicos, relacionados aos cargos com conteúdo voltados para diferentes categorias de funcionário de forma que o novo membro compreenda as especificidades do novo cargo, apontam (MARTINS, 2008) e (ARAÚJO, CARIOCA E MACHADO, 2011).

2.3 A importância do programa de integração para a efetividade organizacional

Segundo Tachizawa (2006) para criar um ambiente interno mais competitivo, a empresa deve dedicar especial atenção à integração de novos funcionários, além de promover através de projetos específicos, maior integração entre as diversas áreas da companhia. O novo empregado deve saber qual é o seu papel dentro organização, e qual a sua contribuição para a sua estratégia. Não basta dizer-lhe qual é o seu trabalho e como deve realizá-lo. É preciso que ele conheça o contexto ao qual está inserido. Entre outras coisas, ele precisa saber para quem está realizando determinado trabalho e por que ele é importante. Precisa saber também que ele faz parte de uma equipe, e que é o somatório dos esforços individuais que garante a conquista dos objetivos traçados.

Os funcionários são ao mesmo tempo, sujeitos e objetos do processo de socialização organizacional. Dessa forma devem estar familiarizados com as questões da empresa, para que possa atingir os vários objetivos da mesma entre eles o cumprimento da demanda externa, destacam Borges e Albuquerque (2004). Para eles, existem muitas vantagens do programa de integração, pois o novo empregado é instruído de acordo com os requisitos definidos na descrição do cargo que irá ocupar.

Dentre inúmeras das vantagens que as organizações têm em oferecer um programa de integração aos seus funcionários podemos destacar inicialmente o grau de comprometimento e fidelização do funcionário para com a instituição, retendo assim por um longo prazo este talento. Outro importantíssimo ganho pelas empresas com este programa é a diminuição da rotatividade também conhecido como *turnover*, sendo este um fator que preocupa muito as organizações pela perda de investimento, tempo e desconforto causado.

Desconsidera a possibilidade de instruções equivocadas sobre o funcionamento e características da organização cheguem até

o novo colaborador. Além de garantir um ambiente de aprendizado, este processo também permite que o novo funcionário conheça seu setor e seus gestores, a fim de integrá-lo a diretrizes departamentais e procedimentos internos.

Chiavenato (2008) e Araújo, Carioca e Machado (2011) destacam mais algumas vantagens, que são: redução do tempo de adaptação do colaborador com o novo trabalho, com isso ele aumentará a produtividade em curto prazo, pois o funcionário será conhecedor do funcionamento da organização com rapidez. Evita o desconforto causado pelo não conhecimento da organização para com o atendimento dos seus clientes, e mantém os funcionários motivados. A redução da ansiedade de quem está chegando, também é um dos benefícios encontrados, afinal, a ansiedade é uma resposta do cérebro humano que está em estado de alerta, para eventuais contratempos que possam encontrar.

Para os autores, por meio deste programa, os novos funcionários podem saber como agir de acordo com as regras da organização. A organização procura fazer com que as pessoas se adaptem aos regulamentos internos, fazendo com que esse novo funcionário faça uma relação de seus interesses pessoais e expectativas com os interesses da organização e se integrem sem traumas a cultura da organização.

De acordo com Johann (2006), o estudo da cultura organizacional é importante porque tem relação direta com os resultados da organização. Quando a cultura de uma organização é conhecida, torna-se muito mais fácil trabalhar com as mudanças que podem prejudicar ou potencializar os objetivos e metas a serem atingidos. Sobretudo, nos processos de mudança em que pode haver rupturas no relacionamento entre a organização e os funcionários, é fundamental conhecer a cultura da organização para evitar barreiras e aproveitar oportunidades. Treinamentos de integração visam a ambientalização do funcionário à cultura da empresa e apresentam informações que relatam o perfil geral em seu ambiente de trabalho.

Para atingir esse objetivo, é importante que não se pense em oferecer mais um treinamento de rotina. O esforço deve estar concentrado no sentido de obter uma aproximação maior do funcionário com o empregador, aos companheiros de trabalho, ao público a quem a empresa serve e aos objetivos dela, já destaca década antes este autor (MARCIAN, 1987).

Segundo Marcian (1987), as informações pertinentes a um treinamento de inserção devem ser oferecidas logo nos primeiros dias de ingresso do funcionário, para que este receba as informações pelos canais adequados e não esteja sujeito a contaminações perceptivas.

Tocchio (2010) corrobora que para ter um funcionário motivado, comprometido com o trabalho e com o resultado da empresa, é necessário que ele seja bem recebido, acolhido e, principalmente, bem informado. Ele deve ser integrado na organização e não somente ser colocado nela. Ninguém consegue dar um bom resultado se não sabe a razão do que está fazendo, qual sua contribuição para o produto final e para o cliente. Um profissional que se sente acolhido, orientado e responsabilizado, com certeza vai se sentir motivado e vai produzir muito mais.

E, reforça que, além da diminuição da frustração profissional, autodesenvolvimento e autoconfiança dos funcionários, sobretudo estão à qualidade profissional adquirida pela organização por meio de um caro processo de recrutamento e seleção. Destacam Araújo, Carioca e Machado (2011), o funcionário ao ser bem integrado estabelece a possibilidade da redução deste conjunto de fatores, e os profissionais qualificados ficam melhores preparados e prontos para responder as expectativas da empresa e do mercado estarão engajados nos objetivos organizacionais.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO

Este estudo foi de avaliação, que segundo Roesch (1996), objetiva avaliar programas, metodologia de trabalho ou sistemas

para medir suas contribuições de melhorias. O corte foi transversal abril de 2012, sem considerar a evolução dos dados. Os dados foram coletados de fontes primárias e secundárias. Os dados de fonte primária foram por meio de um questionário e os dados de fonte secundária, foram coletadas nos registros a empresa e bibliografia.

O instrumento de coleta de dados foi um questionário com 20 questões utilizando as escalas sim, não, e parcialmente. O questionário foi enviado por *e-mail* aos funcionários do Sistema Cresol Baser em suas cooperativas do Estado do Paraná e Santa Catarina. A população pesquisada foi todos os 18 funcionários, que foram admitidos nos meses de agosto, setembro, outubro e novembro de 2011 após participarem do Programa de Integração do Sistema Cresol Baser entre os dias 07 a 11 de novembro de 2011. Os dados foram tratados de forma numérica e de forma conjunta para não haver a identificação dos envolvidos e analisados descritivamente.

4 RESULTADOS

4.1 Descrição do Programa de Integralização do Sistema Cresol Baser

Os dados aqui descritos foram retirados dos registros da organização. O Sistema Cresol é fruto da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e por uma vida digna e sustentável no campo. As primeiras cinco cooperativas nasceram em 1996 na região Sudoeste e Centro do estado do Paraná, e apenas quinze anos depois já eram mais de oitenta cooperativas espalhadas no estado do Paraná e Santa Catarina. A criação das primeiras cooperativa da Cresol e o crescimento registrado logo nos primeiros anos de funcionamento até os dias de hoje, evidenciam a força da Agricultura Familiar, até então excluída do sistema financeiro tradicional. O quadro social é composto exclusivamente por agricultores familiares, que são responsáveis pela administração das cooperativas, essa administração na horizontal permite o fortalecimento do controle social, para

que mesmo com seu crescimento consigam garantir que a gestão das cooperativas seja conduzida pelos agricultores.

Hoje o Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária – Sistema Cresol Baser, atua nos Estados do Paraná e de Santa Catarina, com expansão para os estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Rondônia, Goiás e São Paulo, atendendo a mais de 80 mil famílias agricultoras. O formato Institucional do Sistema Cresol compreende: 78 cooperativas singulares, 07 bases regionais de serviços e 01 cooperativa central, somando assim, em todo o sistema aproximadamente 800 funcionários. Com o objetivo de facilitar a adaptação no sistema, de forma que o novo funcionário saiba a missão, valores e princípios da empresa, e transmita-os em suas atividades diárias, o programa de integração de funcionários do Sistema Cresol Baser foi criado no ano de 2010, em parceria entre Cresol Baser e a sua coligada INFOCOS - Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário. Esta organização foi criada pelas cooperativas do sistema Cresol no ano de 2005, e tem por objetivo a fomentação e organização de todos os programas de formação do Sistema, sendo estes direcionados para quadro social, diretivo ou funcionários.

Atualmente, o programa de integração é desenvolvido nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro, com duração de cinco dias, realizados de segunda a sexta-feira, na cidade de Francisco Beltrão-PR, sede da Central do Sistema. São convocados ao programa de integração todos os funcionários admitidos nos três meses anteriores à realização do curso. Os funcionários das cooperativas Cresol recebem a convocação através de comunicado enviado via *e-mail* pela Central Cresol Baser, o qual contém informações como: nome dos convocados, data, lugar, horários e cronograma da semana. O critério para a sua certificação de participação é do mínimo de setenta e cinco por cento de frequência.

Durante os cinco dias de curso são apresentados várias palestras sobre os temas: Modelo de Cooperativismo, história,

missão, visão, valores, princípios, marca, formato institucional, instâncias, legislação, normatização nacional e interna, departamento pessoal, políticas de benefícios, comunicação, atendimento, detalhamento da função e relacionamento interpessoal.

O programa é organizado pelo Instituto de Formação - INFOCOS e conduzido pelos coordenadores de área, gestores, assessores e diretores da Central Cresol Baser. O diretor presidente do Sistema inicia o programa apresentando a empresa (história, missão, visão, valores, princípios) e na sequência os temas são divididos e conduzidos pelos departamentos e responsáveis. Durante a integração, os funcionários recebem várias palestras sobre os temas antes apresentados, com uma metodologia de trabalho e seu desenvolvimento em trabalho de grupo possibilitando que todos os assuntos sejam intercalados por atividades e trabalhos de grupos a serem apresentados e corrigidos na sequência. Próximo ao término do curso, os funcionários são levados até a Central da Cresol Baser onde tem a oportunidade de conhecer os departamentos e as pessoas que ali trabalham.

Ao final do curso, todos os novos integrantes do sistema preenchem uma avaliação onde tem espaço para fazer sugestões e contribuir para a melhoria do programa.

4.2 Apresentação e Análise dos resultados

Houve o retorno de 18 (100%) validando o estudo. De acordo com Bryman e Cramer (1992), com 18 elementos válidos os dados devem ser tratados de forma numérica. O Quadro 1 apresenta os resultados do estudo de forma conjunta.

Quadro 1 - Programa de Integração

Questões	Sim	Não	Parcialmente
1. O programa demonstrou de forma efetiva a Missão da empresa?	18		
2. O programa demonstrou de forma efetiva a Visão da empresa?	18		
3. O programa demonstrou de forma efetiva os objetivos organizacionais?	15		3
4. O programa demonstrou de forma efetiva quais são os Valores organizacionais?	16		2
5. O programa demonstrou de forma efetiva qual será o meu papel como funcionário desta empresa no contexto?	18		
6. O programa ofereceu conteúdos que tiveram aplicabilidade imediata no meu trabalho?	16		2
7. O programa teve carga horária adequada?	12		6
8. O programa trouxe apenas conteúdos novos?	6	6	6
9. O programa ofereceu material pedagógico adequado?	18		
10. O programa foi conduzido por instrutores que possuem pleno conhecimento <u>teórico</u> do assunto?	13		5
11. O programa foi conduzido por instrutores que possuem pleno conhecimento <u>prático</u> do assunto?	15		3
12. Os recursos audiovisuais utilizados no desenvolvimento do programa foram adequados?	18		
13. A diversidade de atividades executadas durante o programa foi adequada para a <u>compreensão do seu trabalho</u> ?	17		1
14. A diversidade de atividades executadas durante o programa foi adequada para a <u>compreensão da empresa como um todo</u> ?	15		3
15. O programa conseguiu explicitar os comportamentos que são adequados que os funcionários tenham na empresa?	18		
16. Você acredita que incorporou os valores desta empresa em relação ao desenvolvimento do seu trabalho?	14		4
17. O programa atendeu suas necessidades chaves de conhecimento da empresa com um todo?	14		4
18. O programa atendeu suas necessidades chaves de conhecimento para o exercício do seu trabalho?	12		6
19. O programa atendeu suas necessidades chaves de conhecimento dos valores organizacionais?	16		2
20. O programa atendeu suas necessidades chaves de conhecimento de como você pode crescer na empresa?	15		3
TOTAL DE INDICAÇÕES	304 84,44%	6 1,11%	50 13,88%

FONTE: Questionários (2012)

Os dados apontam que se o programa de integração comunicou de forma efetiva (18 sim) os quesitos referentes à visão e missão, o papel do funcionário no contexto da organização, conhecimento teórico dos instrutores, o uso adequado dos recursos audiovisuais e os comportamentos adequados e esperados no trabalho.

Constatou-se que o programa contempla uma diversidade de

atividades a qual auxiliou grande parte dos participantes (17 sim) a compreender o seu trabalho.

Para (16 sim) o programa demonstrou validade na comunicação dos valores organizacionais; ofereceu conteúdos que foram aplicados de forma imediata no trabalho e atendeu as necessidades-chaves de conhecimento dos valores organizacionais, contra (2 não).

Para (15 sim) funcionários o programa demonstrou de forma válida os objetivos organizacionais; atendeu as necessidades-chaves de conhecimento de como se pode crescer na empresa; foi conduzido por instrutores com pleno conhecimento prático do assunto e a diversidade das atividades possibilitou a compreensão da empresa como um todo, contra (3 não).

Quanto à incorporação dos valores e o conhecimento da empresa como um todo considera ter suprido esta necessidade para (14 sim) funcionários. A importância dos valores que são crenças e os conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, porque eles estabelecem o padrão de comportamento, de avaliação e de imagem organizacional. Em uma organização, o sistema de valores baliza e demonstra claramente quais as prioridades e caminhos que a empresa normalmente deseja seguir na busca dos seus objetivos (MARRAS 2000).

Em relação se os instrutores do programa possuíam pleno conhecimento teórico do assunto houve (13 sim) contra (5 não). Já quanto ao conhecimento prático houve (15 sim) contra (3 não).

Constatou-se que a carga horária foi adequada e atendeu as necessidades-chaves de conhecimento para o exercício do trabalho para (12 sim), contra (6 não) que foi atendido de forma parcial.

Quanto se o programa trouxe conteúdos novos seis indicaram que sim, seis que não e seis parcialmente, onde este item foi aquele que o programa atendeu de forma mais precária prejudicando sua validade.

Portanto, em resposta a pergunta do estudo, o Programa de Integração do Sistema Cresol Baser valida de forma satisfatória à

integração do funcionário na maioria dos quesitos investigados. Quanto a novos conteúdos, carga horária e atendimento de necessidades-chaves para o exercício do trabalho, o programa deixou a desejar quanto sua validade.

Portanto, os dados apontam que a pergunta-chave sobre se o programa atende as necessidades-chaves para o exercício do trabalho, houve a concordância de 12 pessoas contra 06 que responderam parcialmente.

Por isso, novos estudos devem ser realizados para descobrir de forma mais detalhada, o que estes funcionários apontariam para que o programa os integrasse de forma mais efetiva e aumentar a validade das ações nos quesitos mencionados. A empresa pode administrar a carga horária e pesquisar quais são as necessidades-chaves dos envolvidos no processo de integração.

No geral o programa foi validado para integração satisfatória do funcionário, todavia a questão-chave deve ser administrada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se que de maneira geral, o programa de integração de funcionários do sistema Cresol Baser está validado pelos participantes frente aos seus principais objetivos. A partir das respostas foi possível identificar que a pergunta-chave sobre se o Programa de Integração do Sistema Cresol Baser atendeu as necessidades de conhecimento para o exercício do trabalho foi efetivo para 12 dos 18 participantes.

Se observarmos todas as respostas, as quais somam 360, e transformadas em percentagem, considerando $360=100\%$, as 304 respostas sim, representam 84,44%. As respostas não representam 1,11% e as respostas parcialmente representam 13,88%. Esta comparação reafirma os resultados obtidos com este estudo, o qual comprova a efetividade deste programa.

Cabe a empresa, em vista dos resultados, descobrir de forma mais detalhada quais os pontos que necessitam ser melhorados para

que o funcionário, após o programa, se sinta apto a iniciar suas atividades, bem como descobrir por meio de outra pesquisa antes do início do Programa, quais necessidades-chaves os novos funcionários possuem frente ao novo emprego. Ao questionar antes, pode levar a uma assertividade e validação maior do Programa.

Para os autores utilizados o esforço dos programas de integração deve ser no sentido de obter sempre maior integração, interação e emersão dos funcionários com a empresa que escolheu para trabalhar, com os companheiros de trabalho, com os seus clientes e principalmente, para preparar o funcionário para o exercício do trabalho.

Em um mundo globalizado e de mercados incertos, o custo de recrutamento e seleção são altos em busca de funcionários qualificados. Por isso o programa de integração é importante para receber e integrar estes funcionários de forma que não se sintam perdidos ou mal recebidos pelas suas chefias e colegas, e principalmente que estejam aptos para o exercício do cargo, sem grandes dificuldades. Vale lembrar que o programa de integração fortalece a primeira impressão a respeito da empresa escolhida para se trabalhar. Porém, para que isso ocorra é necessário que as organizações tomem conhecimento sobre a validade dos programas de integração por elas desenvolvidos e desenvolvam em conjunto com as suas áreas um programa que realmente atenda as demandas e necessidades da organização. Por isso, buscar ouvir os novos empregados sobre suas necessidades de integração é uma estratégia assertiva que validará com maior efetividade os programas de integração.

Espera-se que este estudo auxilie o mundo acadêmico e também organizacional como base para outros estudos relacionados a este tema.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas. Estratégicas e Integração**

Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, Rafaela Neco de Oliveira; **CARIOCA, Jacinta Maria Grangeiro; MACHADO, Diego de Queiroz. Estratégia de Integração para novos funcionários: uma avaliação do processo de treinamento em uma indústria de transformação.** VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354, 2011.

BORGES, Livia de Oliveira; ALBUQUERQUE, Francisco José de. Socialização organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ADNRADÉ, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Desenvolvimento de Recursos Humanos na Empresa.** São Paulo: Pioneira Editora, 1974.

CARVALHO, Carlos; RONCHI, Carlos. **Cultura organizacional: teoria e pesquisa.** Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2008.

BRYMAN, Alan; CRAMER, Ducan. **Análise de dados em Ciências Sociais.** Oeiras: Celta Editora, 2002.

FABRE, Camile Cardoso. **A socialização no contexto organizacional: um estudo acerca do entendimentos das práticas.** Universidade do Sul de Santa Catarina. Orientador: Msc Flávio Rodrigues Costa, Palhoça 2006.

FLEURY, MTL. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas; 1996.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma.** E.ed. Rio de janeiro: FGV, 2002.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional.** 3ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

LIMA, Renata de Almeida - **Como a relação entre clientes e fornecedores internos à organização pode contribuir para a garantia da qualidade:** o caso de uma empresa automobilística. Ouro Preto: UFOP, 2006.

MOTTA, Fernando C. P. **Controle social nas organizações.** Revista de Administração de Empresas. V.3, n.5, set/out.1993. pp.68-87.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos, do operacional ao estratégico.** São Paulo: Editora Futura, 2000.

MARCIAN, L. M. **Treinamento e desenvolvimento de Recursos Humanos.** São Paulo: EPU, 1987.

MARTINS, Juliana Borges, M. Sc. Universidade Federal de Viçosa, fevereiro de 2008. **A contribuição dos programas de integração de novos funcionários para a gestão estratégica de pessoas – O caso da prefeitura de Belo Horizonte – MG.** Dissertação de Pós-Graduação. Orientador: Adriel Rodrigues Oliveira. Co-orientadores: Nina Rosa da Silveira Cunha e Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional: orientação para a sua concepção.** Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T4105.PDF. Acesso em: 15 de maio de 2012, as 21:14 horas.

RIBEIRO, Antônio Lima de. **Gestão e Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2008.

ROBBINS, Sthephan P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Prentice Hall; 2005.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do curso de Administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SCOTT, Cynthia D.; JAFFE, Dennis T.; TOBE, Glenn R. **Visão, Valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Thomson, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas**, uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Coleção FGV Negócios. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TELES, Caroline Dalla Costa; FEIJÓ, Carla Navarro Baltazar. Integração à primeira impressão de uma instituição. **Einstein: Educ. Contin Saúde**. 2008, 6 (3 Pt 2): 142-143.

TOCCHIO, Lélío Reinaldo. **A correta integração de novos funcionários**. **Revista RH. Integrar pessoas**. Agosto 2010. Disponível em: <http://www.rhevistarh.com.br/portal/?p=766>, 15 de maio de 2012 às 21:17 horas.

CLIMA ORGANIZACIONAL APARTIR DE UM NOVO MODELO GESTÃO ESTRATÉGICA DO SISTEMA CRESOL

Carmem Alberta Cervi Vandresen⁴⁴

Rosane Calgaro⁴⁵

1 INTRODUÇÃO

O clima organizacional é um componente que influencia a conduta dos colaboradores pelo fato de seus elementos constituintes inspirarem no seu desempenho, como também no ambiente laboral.

O ambiente organizacional equilibrado é importante para estabelecer a conciliação entre as aspirações da organização e as aspirações dos colaboradores, favorecendo o surgimento de fatores motivacionais que influem no nível de produtividade dos profissionais que atuam na empresa, favorecendo o alcance dos seus objetivos.

As cooperativas de crédito, conforme determinações legais caracterizam-se como um empreendimento econômico-social, visando ofertar créditos e serviços financeiros de modo a atender os interesses dos associados, apresentando taxas de juros mais baixos e prazos maiores, bem como atendimento diferenciado e com qualidade.

O sistema Cresol tem como Missão “Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional”. Seus valores são Excelência, Ética, Honestidade, Transparência e Responsabilidade Social e possui como princípios a interação solidária, formação, capacitação e organização dos associados, descentralização das

44 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

45 Professora Orientadora. Mestre em Administração, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

decisões, crescimento horizontal, democratização e profissionalização do crédito, desenvolvimento social e sustentabilidade. Sua visão é “Crescer juntamente com o quadro social para que possa atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social”. Fonte: Revista Cresol 15 anos.

Nesse sentido, o presente artigo apresenta resultados de uma pesquisa de clima organizacional desenvolvida em unidades componentes de cooperativa de crédito. O objetivo do trabalho envolve a comparação entre o modelo tradicional de atendimento ao quadro social e de gestão e o projeto piloto de gestão estratégica que está sendo desenvolvidos em algumas unidades, possibilitando fazer uma avaliação sobre estes dois sistemas, que incidem diretamente no clima organizacional da cooperativa.

2 A MOTIVAÇÃO E CLIMA ORGANIZACIONAL

Mesmo com as inovações tecnológicas promovendo importantes evoluções no processo de produção, o capital humano continua sendo o grande diferencial das organizações. Schultz (1993, p. 28) demonstra essa condição, ao expor que o capital humano “[...] é um dos principais ativos geradores de riqueza [...]. O valor de cada indivíduo contribui para o crescimento da organização e pode ser aumentado ou depreciado de acordo com as políticas e práticas de gestão aplicadas”.

Essa condição decorre de que os bens tecnológicos são passíveis de serem apropriados por qualquer organização, bastando ter recursos para isso. Em relação ao capital humano, é difícil selecionar ou encontrar colaboradores que sejam preparados, com condições de atuar em diversas situações que afetam a organização, como também de serem capazes de auxiliá-la constantemente com ideias e inovações oriundas da sua capacidade criativa.

No que tange a essa situação, Marques (2002, p. 04) afirma que, para que possa sustentar suas organizações com vantagens

competitivas de forma mais prolongada, precisa investir no capital humano. Esse investimento tem a condição de contribuir no seu aprimoramento, o que pode qualificar ainda mais sua produtividade, como também gerar competências que o permitam a ter uma atuação mais dinâmica na estrutura organizacional.

Corroborando essa percepção, Lima e Urbina (2002, p. 2) ressaltam que o investimento na capacitação do capital humano se sustenta no reconhecimento de que a concorrência tem forçado o mercado financeiro a investir na capacidade intelectual de seus colaboradores, intensificando também a competitividade e o crescimento no setor.

O capital humano engloba fatores como habilidades pessoais, experiência, qualificações e conexões sociais, que permitem na estrutura organizacional surgir uma vantagem competitiva que é fundamental para a evolução da organização.

Paiva (1999, p. 23) identifica que mediante a valorização do capital humano, as organizações vem percebendo a necessidade de serem mais flexíveis no trato com os colaboradores, adotando medidas de cunho humanista para tornar o ambiente de trabalho mais propício para o desenvolvimento pessoal e as interações humanas necessárias para o pleno funcionamento da cadeia produtiva, além de estabelecer critérios de seleção mais rigorosos, para poder aprimorar sua competitividade. Na percepção de Queiroz et al (2005, p. 4), a incorporação do clima organizacional na gestão de pessoas decorre da criação uma identidade própria da organização, facilitando o engajamento da equipe, ampliar a estabilidade organizacional e fortalecer o compromisso da equipe com o crescimento gradual da cooperativa.

Mancini (2004, p. 61) relata que a gestão de pessoas, nesse contexto, passa a coordenar ações que favoreçam aos colaboradores atuarem em um ambiente laboral que atente para o seu bem-estar no decorrer da execução de sua função. Essas ações se relacionam com a intenção de instituir um clima organizacional mais favorável ao

desempenho do capital humano na empresa.

Entre os elementos citados, a estabilidade organizacional depende das informações que o colaborador pode repassar aos gestores acerca do ambiente laboral, que pode propiciar aos gestores efetivar ações que contribuam para o seu aprimoramento, propiciando maior bem-estar para que este possa ter um desempenho profissional melhor.

Em relação à participação dos colaboradores na empresa, Paladini (2004, p. 153) expõe que estes têm a condição de repassar informações relevantes para os gestores, envolvendo as condições de trabalho, que afetam seu desempenho, como também ocasionam efeitos no clima organizacional.

Porn e Vial (2011, p. 16) consideram que o estudo do clima organizacional, ao considerar o posicionamento dos colaboradores, é determinante para que os gestores possam formular ações compatíveis com a realidade existente, visando, em essência, qualificar o ambiente laboral, condição que pode ser determinante para “[...] o sucesso da empresa, que é dependente do empenho da equipe de trabalho, mesmo que em uma empresa modernizada por equipamentos de alta tecnologia, pois se entende que um clima organizacional positivo poderá refletir no resultado almejado”.

A valorização do capital humano envolve o reconhecimento da sua condição de repassar informações importantes acerca do clima organizacional, considerando que este fator influencia significativamente no seu desempenho. Assim, é possível reconhecer que o clima organizacional é um fator que interfere na motivação do colaborador, conforme ressalta Queiroz et al (2005, p. 1): “É sabido que o clima organizacional interfere na produtividade e na motivação dos funcionários”. Nesse contexto, é possível reconhecer que a motivação é influenciada pelo clima organizacional existente na entidade, que interfere no desempenho do colaborador. No entender de Oliveira (2008, p. 28), o clima organizacional representa “[...] um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho,

percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”. Por se constituir em um conjunto de propriedades, o clima organizacional é suscetível de interferências, sendo que as relações humanas desempenham uma influência significativa, sobretudo no tocante a questão da motivação.

Luz (2001, p. 45) percebe que:

O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo [...]. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores.

O clima organizacional expressa à imagem do capital humano na estrutura organizacional, pelo fato de ser influenciado por fatores que afetam a conduta humana, resultando em estímulos que podem ser benéficos ou negativos no tocante a mobilizar a motivação dos colaboradores.

As organizações, por envolverem a atuação humana, necessitam manter um clima organizacional que seja compatível com valores como cooperação, intercâmbio de experiências e realização humana, fazendo com que haja, concomitantemente, o atendimento dos objetivos individuais, coletivos e empresariais, sendo que, somente quando este fator apresenta uma condição favorável é que tal condição pode ser alcançada. Os gestores necessitam manter uma atenção constante em relação ao clima organizacional, pelo fato deste interferir na motivação dos colaboradores, fazendo com que as interações humanas, assim como o desempenho laboral sejam influenciados de forma positiva.

Berg (1998, p. 15) relata que, quando há atenção ao clima organizacional, torna-se possível ao administrador identificar parâmetros que possam auxiliar na melhoria do ambiente interno, envolvendo a correção de problemas que possam ocasionar a insatisfação dos colaboradores, fator que tende a prejudicar sua produtivi-

dade. Tais parâmetros contribuem também para a elaboração de um planejamento que objetive instituir a melhoria das condições de trabalho, que atende ao bem-estar do colaborador no ambiente laboral, o que pode influir positivamente na sua produtividade.

O tratamento dispensado ao clima organizacional permite a criação de condições para que o ser humano sinta-se bem com o que está realizando, bem como a interação com o ambiente e com os colegas de trabalho.

A busca da motivação para realizar suas ações e conseguir não somente atender as suas necessidades, mas colaborar para a consecução de objetivos coletivos, aspectos relativos ao âmbito do trabalho.

A preocupação com esse fator é relevante também para a manutenção dos colaboradores na organização, condição pontuada por Queiroz et al (2005) onde o *clima organizacional* é propício à ampliação de valor, que promova formação e programas de incentivo, necessário para retenção do conhecimento, pois a saída de um colaborador pode resultar em perda de conhecimento.

Mediante o exposto, o investimento no clima organizacional representa uma forma de incentivo importante para o capital humano, envolvendo desde o ambiente motivador como a disponibilização de recursos para o seu aprimoramento, sendo reconhecido seu potencial intelectual, identificando um comprometimento da organização em seu desenvolvimento, fator que pode ser decisivo para que este se sinta bem na organização, evitando que, para atender seus anseios profissionais, venha a desligar-se do seu quadro funcional, o que pode resultar em uma perda significativa.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracteriza pela abordagem qualitativa que de acordo com Minayo (1994 p.44) “proporciona melhor compreensão do fenômeno enfocado, por não se ater apenas a concepção quantitativa, mas envolvendo a busca de um significado maior do que

está sendo estudado”.

A operacionalização da pesquisa sobre clima se deu por meio de aplicação de questionário com 60 perguntas, condensado em 10 grupos, estruturado baseado em um modelo já postulado, desenvolvido pelo Serviço Social da Empresa (SESI) e adaptado para o Sistema Cresol, enviado por e-mail para os colaboradores e solicitando aos respondentes uma avaliação de 1 a 7, sendo 1 para a pior avaliação e 7 para o nível máximo de satisfação em relação aos indicadores do formulário. Foi considerado nota abaixo de 5 como insatisfeito.

Foram consultados colaboradores de 4 cooperativas singulares do Sistema Cresol no total de 25 respondentes, sendo 2 que aderiram ao projeto piloto de gestão estratégica com 12 respostas (Santo Antônio do Sudoeste e Xaxim) e 2 que seguem o modelo tradicional de atendimento com 13 respostas (Pranchita e Dois Vizinhos).

A análise dos dados coletados seguiu o cálculo da média simples de avaliação de cada indicador do questionário. Os gráficos resultam do agrupamento de vários indicadores relativos aos subsistemas de gestão de recursos humanos sendo abordados os aspectos de estrutura organizacional, comunicação, recrutamento e seleção, aplicação de pessoas, avaliação e desempenho, remuneração, capacitação e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, saúde ocupacional, segurança e ergonomia, e avaliação do bem-estar, satisfação e motivação.

4 O SISTEMA CRESOL

Em relação à cooperativa, cabe destacar que o Sistema Cresol surgiu por meio da necessidade de regulamentação dos Fundos de Crédito Rotativo, que desde 1989, era desenvolvido na Região Sudoeste do Paraná, com recursos provenientes de entidades internacionais e nacionais não governamentais com o objetivo de

financiar pequenos investimentos junto a grupos informais de agricultores familiares. (Fonte: Revista Cresol 15 anos).

Com a intenção de que o crédito contribuísse para baixar a inadimplência e para fortalecer novos investimentos, buscou-se experiências semelhantes, um sistema de cooperativas de crédito independente e autônomo, administrado e gerido pelos próprios agricultores, com crescimento horizontal e inclusão social. Em janeiro de 1996, é inaugurada, após aprovação do Banco Central (BACEN) a primeira Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária do Sistema Cresol em Dois Vizinhos. (Fonte Revista Cresol 15 anos).

O Sistema Cresol, em 16 anos de atuação tem como objetivo principal o fortalecimento da agricultura familiar contando com mais de oitenta mil cooperados, cento e setenta e três unidades de atendimento, patrimônio de mais de 115 milhões de reais e um quadro de mais de oitocentos colaboradores.

Desde o início do sistema Cresol até 2005 aproximadamente, cada unidade possuía uma pessoa como referencia “o responsável por tudo na unidade”. A partir de 2006, com as inovações do Cartão Cresol e Seguros, houve um movimento a fim de segmentar o atendimento por produto, tendo funcionários alocados e responsáveis por cada produto. Atualmente, está na busca de construção de um novo modelo, para contemplar as exigências dos cooperados e do mercado, tendo em vista o aumento da concorrência e a mudança do perfil dos cooperados. Trata-se de um modelo estratégico de atendimento que se encontra em fase de implantação através de um projeto piloto iniciado por adesão voluntária de algumas cooperativas singulares pertencentes ao Sistema Cresol.

A seguir apresentamos um quadro comparativo entre os dois modelos:

Quadro 1 – Comparativo dos modelos de gestão do Sistema Cresol

GESTÃO ATUAL	MODELO PILOTO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
Foco (prioridade) - Produtos	Foco (prioridade) – Relação com os Cooperados
Cada Unidade possui organograma específico	Organograma Padronizado funções bem definidas
Segmentação por produto	Segmentação de Cooperados (regionalizado)
Análise de gestão pós contábil (análise dos indicadores de desempenho e resultados dos processos)	Análise de Gestão de forma estratégica (Análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação de estratégia (planejamento estratégico), implementação da Estratégia e avaliação e controle das ações).
Atendimento sem foco (cooperado passa por várias pessoas).	Agilidade no atendimento (cooperado atendido por um único funcionário (atendimento completo)).
Saída de funcionário implica em queda de negócios;	Saída de funcionário não implica em perda de negócios ou má qualidade de atendimento.
Sobrecarga de alguns funcionários.	Melhor distribuição das tarefas.
Estrutura bastante voltada para controles.	Estrutura direcionada para Atendimento e Negócios (relacionamento com o cooperado).
Relação direta com o cooperado deficitária.	Proporciona possibilidade de visitar cooperados
Dificuldade de operacionalizar programas sociais (ater, agentes, etc.)	Programas sociais passam a ser foco do analista de negócio e dos diretores.

Fonte: Cresol Baser. Adaptado pelo pesquisador.

O modelo Piloto de Gestão Estratégica tem como objetivo adaptar as necessidades e exigências do quadro social, buscando maior competitividade no mercado financeiro, com foco em todas as necessidades financeiras do Cooperado (Atendimento Completo por um único colaborador), reestruturação da área comercial, atendimento personalizado (Proporciona agilidade no atendimento e maior confiança), maior aderência comercial e rentabilidade financeira, buscar crescimento sustentável (a partir da confiança dos cooperados), deixar as unidades de atendimento mais leves e sustentáveis.

O projeto piloto de gestão estratégica contempla uma análise profunda dos ambientes internos e externos, formulação de estratégia, implementação da estratégia e avaliação e controle das ações. O plano de ação foi apresentado e discutido nas Bases Regionais, sendo definido que as cooperativas que tivessem interesse em aderir ao projeto deveriam comunicar a Baser, sendo definidas inicialmente três fases:

Quadro 2 – Fases de implantação do Projeto Piloto de Gestão Estratégica

Fase -1 Estrutural – Cronograma até 28/02/2011	Fase 2– Conhecimento da Base Social– Cronograma até 30/04/2011	Fase 3– Produção - Foco em todas as necessidades financeiras do Cooperado Cronograma até 30/06/2011
Aplicar a metodologia de Segmentação Geográfica.	Adequação das estruturas de atendimento (suporte da área de marketing central).	Aplicação prática do Modelo de Gestão Estratégica (Voltada a negócios e aderência).
Definir analistas de negócios de cada unidade.	Introdução sobre negócios (foco de atuação dos analistas).	Seguir Metodologia de trabalho.
Implantar o organograma estratégico e atribuição de funções aos colaboradores.	Treinamento interno entre equipe (analistas e demais).	Desenvolver estratégias de negócios localmente.
Discussão junto aos Conselhos e Equipe Interna em cada Unidade.	Dar conhecimento aos analistas sobre a segmentação.	Seguir o Plano de trabalho realizado na fase 01.
Socializar as Políticas Gerais (Regras de Negócio).	Abordagem aos cooperados pelos analistas (visitas, telefone, agentes).	Suporte aos analistas de negócios.
Realizar o Planejamento, Orçamento e Plano de ação para 2011.	Adequação das alçadas da equipe comercial.	Treinamento Externo e Interno

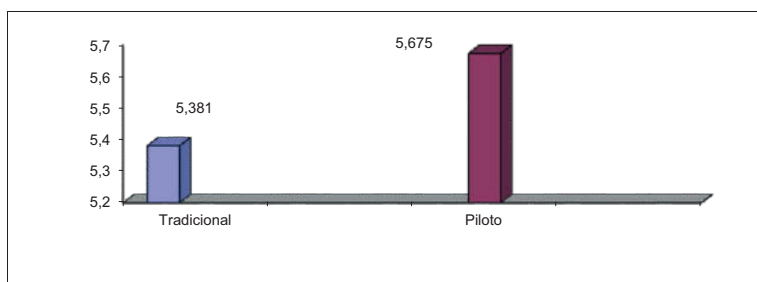
FONTE: Cresol Baser - adaptado pelo Pesquisador.

O projeto piloto de Gestão Estratégica, após o processo de avaliação e desenvolvimento das unidades trabalhadas tem como desafio principal para os próximos anos estender para todas as singulares a metodologia de gestão, além de aprimorar os processos internos visando cada vez mais estar próximo do cooperado, com o objetivo de conhecer o mesmo, conceder mais crédito de maneira consciente, na qualidade certa, orientando a aplicação correta, além de adequar os produtos e serviços à necessidade do cooperado visando a promover a inclusão social, o desenvolvimento e a sustentabilidade tanto do cooperado quanto da cooperativa.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

No que se refere à estrutura organizacional e organização do trabalho, os participantes da pesquisa apresentaram a seguinte avaliação:

GRÁFICO 1 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

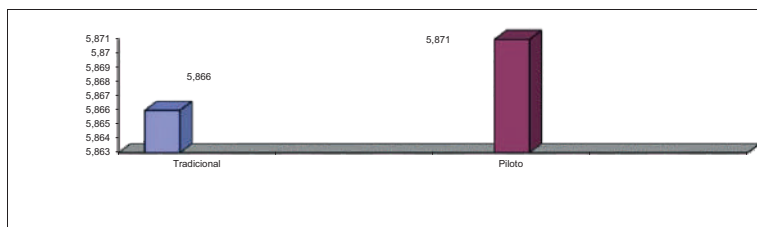


FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Neste quesito, é importante, destacar que o projeto piloto de gestão estratégica, apresentou uma variação no nível de satisfação, demonstrando que vem ocorrendo mudanças positivas que influem neste clima.

Em relação ao sistema de recrutamento e seleção, houve a seguinte avaliação:

GRÁFICO 3 – SISTEMA DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO



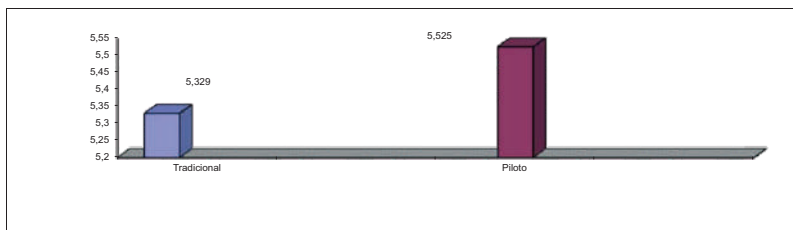
FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Esse sistema é importante para selecionar colaboradores que atendam as perspectivas da cooperativa, não somente no tocante a perspectiva profissional, mas que possam acrescentar valor, em especial quando possuem um talento diferenciado, vindo a somar com os profissionais que já atuam na organização.

Em relação ao fator sistema de aplicação de pessoas, que

engloba ações relacionadas à gestão de pessoas, como assiduidade, absenteísmo, disseminação de políticas e valores organizacionais, orientações sobre segurança, treinamento, benefícios, entre outros, identificou-se a seguinte variação:

GRÁFICO 4 – SISTEMA DE APLICAÇÃO DE PESSOAS

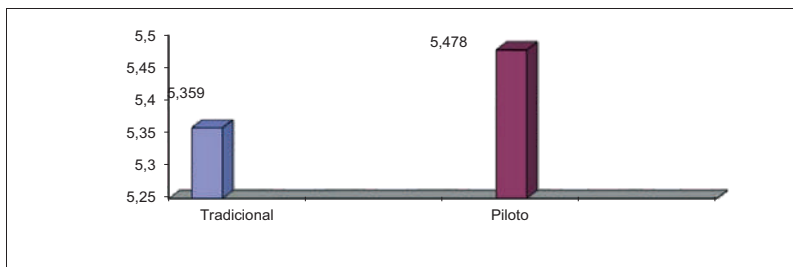


FONTE: Dados da pesquisa 2012.

As mudanças oferecidas pelo projeto piloto de gestão estratégica vem propiciando o desenvolvimento de ações de gestão de pessoas que atendem com maior consistência as necessidades do colaborador, o que influi na sua conduta no ambiente laboral e no clima organizacional.

No tocante aos sistemas de avaliação de desempenho, os participantes da pesquisa identificaram que:

GRÁFICO 5 – SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



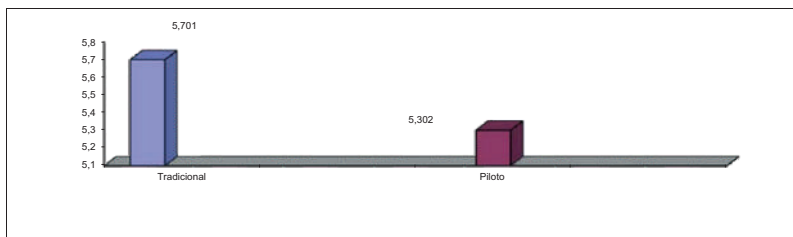
FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Essa melhoria reconhecida pelos colaboradores é importante, influi na motivação, na postura no clima organizacional, sem que

isto represente uma forma de restrição, mas sim um incentivo, que realce suas capacidades e habilidades.

Em relação ao sistema de remuneração, houve a seguinte avaliação:

GRÁFICO 6 – SISTEMA DE REMUNERAÇÃO

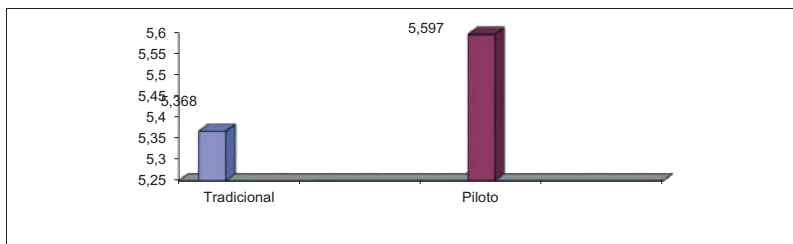


FONTE: Dados da pesquisa 2012.

O sistema de remuneração, no projeto piloto de gestão estratégica, apresentou uma variação negativa de 0,339 pontos, em relação ao modelo tradicional de atendimento, possivelmente a alteração negativa se justifica pela maior exigência de conhecimento das atividades nas atividades.

Em relação à capacitação e desenvolvimento, houve a seguinte identificação:

GRÁFICO 7 – CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO



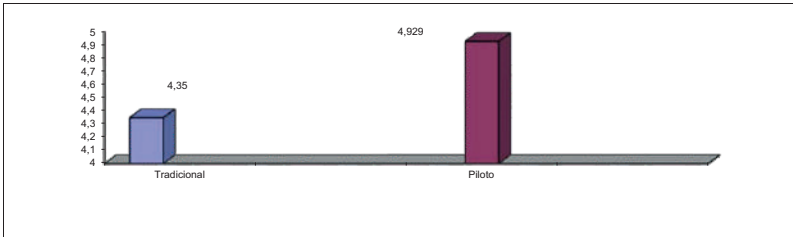
FONTE: Dados da pesquisa 2012.

O índice favorável vem propiciando o reconhecimento dos colaboradores, no sentido de identificar que a atenção é voltada para

capacitação e o desenvolvimento.

Em relação à qualidade de vida no trabalho, foi detectado que:

GRÁFICO 8 – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO



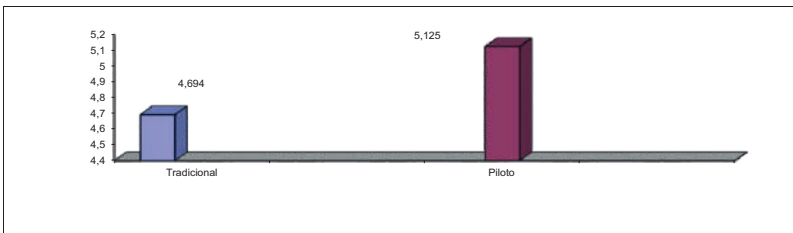
FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Variação positiva, mas é importante destacar que o valor avaliativo se situou abaixo dos 5 pontos em uma escala até 7, indicando que é necessário ser efetivada uma revisão para que este índice possa ser melhorado.

A atenção a QVT é relevante para atender a satisfação dos colaboradores, como também instituir um clima organizacional motivador, conciliando seus interesses com as metas da organização, favorecendo a sua concretização.

No tocante a saúde ocupacional, segurança e ergonomia, os participantes da pesquisa apontaram que:

GRÁFICO 9 – SAÚDE OCUPACIONAL, SEGURANÇA E ERGONOMIA

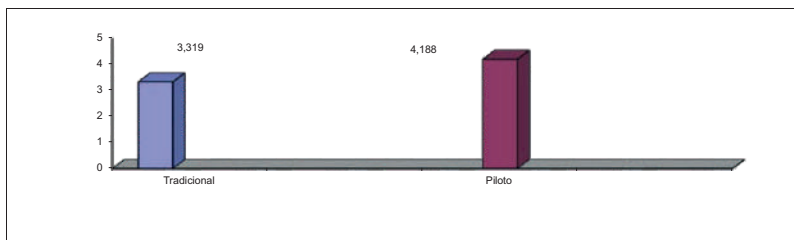


FONTE: Dados da pesquisa 2012.

O projeto piloto de gestão estratégica é relevante, visto que

contempla um fator essencial para o bem-estar dos colaboradores no ambiente laboral, que envolve a preservação de sua integridade física e mental, evitando exposição a riscos desnecessários.

GRÁFICO 10 – AVALIAÇÃO DO BEM -ESTAR, SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO



FONTE: Dados da pesquisa 2012.

Apesar da elevação do índice, a margem situou-se em um patamar baixo, o que deve suscitar uma atenção maior dos gestores, por contemplar fatores que influenciam a conduta profissional humana, que gerará repercussões no clima organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atenção ao clima organizacional é uma política importante no âmbito da gestão de pessoas, por contribuir efetivamente no nível de satisfação dos colaboradores, resultando na influência motivacional, como também no seu desempenho.

O clima organizacional permite o reconhecimento de que trabalho é um fator existencial significativo, em decorrência de proporcionar ao ser humano a condição de sentir-se produtivo, além do estabelecimento de relações que impactam diretamente na sua qualidade de vida. Nesse sentido, o estudo acerca deste fator é cada vez mais relevante condição visualizada no decurso da pesquisa, pelo fato de propiciar o acesso a informações que podem resultar no seu aprimoramento, surgimento como um fator motivacional e atendendo a satisfação dos colaboradores.

Na percepção dos pesquisados, as mudanças promovidas

pelo projeto piloto de gestão estratégica tem sido positivas em aspectos como estrutura organizacional, comunicação, recrutamento e seleção, aplicação do pessoal, treinamento e avaliação. Porém, no que se refere à remuneração a avaliação positiva não se confirma possivelmente porque exige maior formação e conhecimento dos colaboradores em todas as áreas e informações almejadas pelo associado.

No tocante a análise do projeto piloto de gestão estratégica, de forma geral, vem sendo avaliado positivamente pelos colaboradores, sendo necessários alguns ajustes, em especial, no sistema de remuneração, na qualidade de vida no trabalho e no bem-estar, satisfação e motivação, que receberam uma avaliação negativa ou com índices insatisfatórios, posto que, tais componentes, incidem diretamente no nível de motivação e satisfação dos profissionais, interferindo também no clima organizacional vigente na cooperativa.

A melhoria de tais fatores pode evidenciar o compromisso do próprio Sistema Cresol com o bem-estar do seu colaborador, aspecto fundamental para a melhoria do clima organizacional, que pode estimular maior comprometimento da sua parte com os objetivos a serem alcançados em determinado período.

Considerando os resultados do estudo, sugere-se a inserção de pesquisa de clima como um dos instrumentos de acompanhamento, contemplando todo o sistema e reforce a contribuição do departamento de recursos humanos como mediador, entre a cooperativa e o seu associado. Mediante o exposto, torna-se relevante considerar que a pesquisa em torno do clima organizacional deve ser uma constante nas cooperativas, não somente quando emprega um projeto piloto de gestão estratégica, como no caso da Cresol, mas também, como forma de propiciar o contínuo aprimoramento, fundamental para que este clima seja motivador e contemple a satisfação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BERG, E. A. **Eficácia gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CRESOL 15 ANOS. **A nossa família cresce com você**. Revista. Agosto/setembro de 2010 p. 4-12.

Disponível em:

http://www.infocos.org.br/moodle/file.php/33/Slide_-_Projeto_Piloto_Gestao_Estrategica.pdf. Acesso em 12 de março de 2012.

LIMA, C. S.; URBINA, L. M. S. **Eficiência competitiva através de investimentos em capital humano**. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 23 a 25 de outubro de 2002.

Livro INFOCOS – **Gestão de cooperativas e sistema de cooperativas de crédito**, n I a XI, 2009.

LUZ, Antônio Marcos. **A gestão de pessoas como fator de competitividade para as organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MANCINI, S. **Qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social**. II Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ambiente e Sociedade. São Paulo: ANPPAS, 2004.

MARQUES, M. Capital humano e TI gerando vantagem competitiva. In.: **Revista RAE**, vol. 01, nº. 02. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, jul/dez 2002.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINAYO. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 3. ed. São Paulo: HUCITEC/ABRASCO, 1994.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, A. M. de. **A influência do clima organizacional na motivação dos servidores da Fundação Alfredo da Matta**.

Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PAIVA, V. Nova relação entre educação, economia e sociedade. In.: **Revista Contemporaneidade e Educação**, v. 2, n.º. 6. São Paulo: UNICAMP, abr/jun1999.

PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade – teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORN, D.; VIAL, L. A. M. **Um estudo sobre a correlação entre investimento em capital humano e clima organizacional**. P&D em Engenharia de Produção, Itajubá, v. 9, n. 1, p. 15-25, 2011.

QUEIROZ, M. A. C. de; SIQUEIRA, B. de S.; FIGUEIREDO, D. de M.; NOVAES, J. F. **Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, 29 de outubro a 1º de novembro de 2005.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES E BALANÇO SOCIAL 2011 do Sistema Cresol Baser, publicado em abril, 2012.

SCHULTZ, T. **O capital humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.

VOLLES, Adriana [et al] . **Ensaio sobre o cooperativismo solidário**. Londrina: Midiograf. 2010.

MELHORIAS COM A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CARGOS E SALÁRIOS DO SISTEMA CRESOL

Andriele Aparecida Lazarotto⁴⁶

Sandra Maria Coltre⁴⁷

1 INTRODUÇÃO

Em resposta a evolução no mercado de trabalho, de forma progressiva, as organizações buscam humanizar suas características valorizando o conhecimento, intuição e a criatividade, ou seja, transformando a visão das pessoas de recursos, imposta pelo capitalismo, para uma pessoa, um profissional, já que o grande diferencial competitivo hoje se apresenta através das ações promovidas pelo capital intelectual.

Com intuito de demonstrar a importância do funcionário, as empresas começam a estudar para compreender as dimensões do trabalho na vida das pessoas e como elas podem melhorar esta relação, empregado e empregador. Neste contexto, a gestão de pessoas e seus subsistemas de recrutamento, seleção, treinamento, cargos e salários, avaliação de desempenho e desenvolvimento, tomam força a cada dia, porque é por meio deles que as empresas podem estabelecer políticas que retenham os talentos e promovam a sustentabilidade do tripé; empresa, indivíduo e ambiente.

Neste contexto, o Plano de Cargos e Salários (PCS) é um documento construído pelas organizações, onde são inseridas regras e informações referentes a cargos e salários. Este conjunto de informações possibilita que os funcionários tenham uma visão da estrutura da vida profissional dentro da Instituição. De acordo com Ribeiro (2008), a Política de Administração de Cargos e Salários objetiva adequar o perfil do profissional ao cargo e valorizar o seu

46 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

47 Professora Orientadora da UNIOESTE.

desempenho. De acordo com Araújo (2006), o PCS estabelece remuneração adequada com equidade o que melhora o desempenho das equipes.

Concordam Araújo (2006) e Ribeiro (2008), que o PCS inicia com o desenho da estrutura organizacional para dar visibilidade dos cargos, depois são definidas as funções, qualificações, responsabilidade e tipos de riscos e avaliação do valor dos cargos frente a tais características, considerando o contexto regional. Muitas das empresas utilizam além da remuneração variável pelo atendimento de metas a avaliação de Desempenho. Na organização, cada função ou cada cargo tem seu valor individual. Contudo, só se pode remunerar com precisão e equidade o ocupante de um cargo se conhecer o valor deste em relação aos demais cargos da organização e à situação existente no mercado. Neste sentido, a Avaliação de Desempenho pode também estar vinculada ao PCS e remuneração variável onde este tripé fortalece e promove a produtividade organizacional.

O sucesso destas políticas é que todo o processo de recrutamento e seleção seja vinculado às características de cada desenho de cargo. Ou seja, o PCS não é somente realizar um estudo das funções e características dos possíveis ocupantes, mas devem estar vinculado às políticas dos demais subsistemas de gestão de pessoas forma sistêmico.

Em vista destes argumentos, este estudo buscou responder o seguinte objetivo: Demonstrar as melhorias que ocorreu com a implantação do Plano de Cargos e Salários na CRESOL-BASER.

2 ASPECTOS HISTÓRICOS SOBRE SALÁRIO

Os mecanismos de remuneração são utilizados desde a antiguidade. Segundo Ribeiro (2008), no reinado de Nabucodonosor, era pagos salários-incentivos aos trabalhadores envolvidos na produção de tecidos. Este teria sido o primeiro visionário, na busca do sistema de remuneração do trabalho.

Já no século XVI, em torno de 1570 os trabalhadores de

Arsenal de Veneza eram remunerados por peças produzidas em casa, porém somente em torno de 1880 surge o salário.

Em 1901, Henry Gantt criou o plano de tarefas e bonificações, para motivar os funcionários, ocupando o mecanismo de punição que Taylor tinha criado anos anteriores para punir os funcionários que não cumprissem as tarefas em menor tempo. Por volta de 1936 foi criado um mecanismo onde parte dos lucros gerados pelos empregados, seria distribuída para com eles, tentando assim reverter os maus hábitos que os empresários americanos tinham com seus empregados.

Muito se evoluiu quanto à forma de remunerar os empregados, ou seja, as compensações dadas ao empregado pelo trabalho executado em sua maioria são destinadas a satisfazer suas necessidades fora do local de trabalho. Observando estas diferentes necessidades é que as organizações buscam remunerar conforme suas condições e características pertinentes à organização.

A remuneração total poderá ser composta por salário básico (fixo), remuneração variável e ainda adicionados os benefícios sociais (remuneração indireta).

Salário é uma palavra derivada do latim *salarium argentum*, isso veio do Império Romano, os soldados daquele tempo eram pago com sal. Pois os sais eram uma iguaria muito cara, e que daí eles trocam por alimentos, vestimentas, armas entre outros.

De acordo com o art. 457 da CLT salário:

É a contraprestação de serviços prestados pelo empregado, devida e paga diretamente pelo empregador. De uma forma concisa, salário é todo valor pago ao empregado, pelo empregador, por exemplo: salário básico, porcentagens, comissões, gratificações, abonos etc.

Ribeiro (2008) indica que o salário pode ser pago por unidade de tempo (hora, dia, semana, quinzena ou mês), por produção, por comissão ou formas mistas (fixo mais variável).

Conforme determinado pela legislação trabalhista, os

empregados não poderão receber por hora, dia, ou mês trabalhado, inferior ao estabelecido mediante lei. Assim, nenhum trabalhador poderá receber menos do que um salário mínimo federal.

No Brasil, o salário mínimo surgiu em meados da década de 1930. A Lei n.º 185 de Janeiro de 1936 e o Decreto-Lei 399 de abril de 1938 regulamentaram a instituição do salário mínimo, já o Decreto-Lei n.º 2162 de 1º de maio de 1940 fixou os valores do salário mínimo, que passaram a vigorar a partir do mesmo ano.

O salário mínimo é o pagamento mínimo que pode ser feito ao empregado. O salário surge como forma de transformação do regime de trabalho escravo para o regime de liberdade de trabalho, contudo tomou-se o cuidado de se estabelecer o “mínimo” para se evitar abusos nas formas de pagamento nas prestações de serviço e diminuir as desigualdades salariais entre trabalhadores da mesma classe (LOPES, 2004).

Em alguns estados do Brasil, são determinados os salários mínimos regionais, que deverão ser respeitados para determinada abrangência. Os sindicatos dos empregados também estabelecem através de seus acordos e convenções coletivas os valores dos salários mínimos a serem adotados por suas categorias. Somente nesta situação é que o salário mínimo adotado para pagar determinada classe prevalecerá sobre o salário mínimo federal, sendo necessária sempre a observância do princípio da norma mais favorável.

Em determinadas atividades econômicas torna-se necessário realizar o pagamento de uma remuneração variável, ou seja, além do salário fixo, dependendo do desempenho individual ou de uma equipe são realizadas medições que ao final de seu resultado recompensas são pagas aos empregados.

Enquanto o salário é definido em função do conjunto de responsabilidades e da complexidade do trabalho esperado do profissional (avaliado com base em cargos ou, então, competências) e pago regularmente, a remuneração variável em suas diversas formas- está atrelada a performance, podendo existir ou não, com maior ou menor

intensidade, em face dos resultados alcançados. O principal objetivo da remuneração variável é incentivar o profissional a extrapolar seus níveis clássicos de desempenho (LIMONGI FRANÇA, 2011, p. 75).

A remuneração variável além da área comercial também começa a ser utilizada com maior frequência em diversas áreas dependendo das características da organização. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho, *apud* Limongi França, (2011), os variados tipos de remuneração variável podem ser classificados em: remuneração por resultado, participação nos lucros, participação acionária. A remuneração por resultado ocorre em função do alcance de metas previamente negociadas entre a empresa e os empregados. A participação nos lucros é fração do lucro obtido pela empresa. A remuneração por participação acionária é a distribuição de ações da empresa em função de resultados obtidos em determinado período. Esse tipo de remuneração visa comprometer as pessoas com resultados de longo prazo. A remuneração por resultado é vinculada conforme o alcance das metas pré-determinadas entre empresa e empregado, recompensando o desempenho individual, já a participação nos lucros e nos lucros e participações acionárias se proporciona ao coletivo.

Porém, alertam os autores, as pequenas e médias empresas ainda não estabeleceram o sistema de remuneração variável. Além do salário normal, algumas disponibilizam benefícios sociais denominados como salário *in natura* previsto no Art. 458 da CLT:

Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações *in natura* que a empresa, por força do contrato ou de costume, fornecer habitualmente ao empregado.

Wood Jr. e Pitarelli Filho (1999) esclarecem que remuneração é o pacote do salário fixo e/ou variável, mais os benefícios, sejam eles quais forem. Os benefícios não são incorporados ao salário, e são

pagos como benefícios o que implica a não incidência de encargos para a empresa. O tipo de benefícios ofertados espontaneamente depende de cada empresa e de sua capacidade financeira.

As organizações realizam a inclusão de novos benefícios e melhores condições de trabalho, com o objetivo de demonstrar a importância do funcionário para a empresa, e assim garantem a melhoria da qualidade de vida dos profissionais, possibilitando que estes permaneçam por um longo período na empresa.

Brum (2003, p. 71), contribui informando que:

Benefício não são apenas assistência médica e ticket alimentação. Benefício é tudo o que é oferecido ao público interno para que ele tenha uma maior qualidade de vida e bem-estar. (...) uma refeição com menos calorias, um programa de treinamento, uma palestra motivacional, (...) a informação é um benefício.

Segundo Wood Jr. e Pitarelli Filho (1999) corroborado por Limongi França (2011), a questão central é transformar a visão de remuneração como fator de custo para uma visão de remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização e também como impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade, porque ela é um investimento. Somente no começo do século XX que começaram a surgir às primeiras ideias de conciliar empresas e produção com as pessoas e salários de forma que esta troca seja mais bem equilibrada.

Todas as mudanças na legislação e reivindicações trabalhistas geraram a necessidade de melhorar e aprimorar a questão de remuneração dos trabalhadores. Neste sentido, as empresas implementam sistemas cada vez mais eficazes de administração salarial maximizando as compensações não econômicas que as pessoas recebem pelo trabalho, conseguindo assim atrair, reter e desenvolver os melhores profissionais. Uma das ferramentas utilizadas pela administração de pessoal é o plano de cargos e salários para avaliar cada cargo, sistemas de remuneração variável, avaliação de desempe-

nho ligado à performance produtiva e programa de atendimento de metas e resultados.

2.1 Implicações legais

Para Limongi França (2011), o plano de cargos e salários hoje é uma peça chave para o equilíbrio interno e externo das organizações, pois as pessoas se comparam entre suas funções e salários entre si, assim tendo conflitos se não tiver uma estrutura organizada. O Plano de Cargos envolve várias atividades de gestão de pessoas como recrutamento e seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Plano e Carreira, Avaliação de Desempenho e Benefícios Sociais. Todos eles têm que caminhar junto para que um Plano PCS dê certo.

Recrutamento e seleção é o primeiro passo, aonde você identifica os perfis certos para cada função para dar um bom andamento no plano e integrado com todas as atividades, assim também diminuindo na rotatividade que é problemas para todas as empresas. O segundo passo é treinar e desenvolver estes empregados para que desenvolvam suas atividades com qualidade, e que assim cresçam como profissionais.

Somente a partir do momento em que as pessoas passam a desempenhar papéis específicos é que a organização começa a funcionar. Por isso, as organizações procuram selecionar seus empregados de forma tal que passem a cumprir seus papéis com a máxima eficácia (Gil, 2007, p. 171).

A definição clara e objetiva de cada cargo informa adequadamente o funcionário da amplitude de seu cargo demonstrando sua responsabilidade em suas funções na empresa. Funcionário que não tem suas tarefas bem definidas com o tempo começa ter conflitos dentro da instituição, com o descontentamento com seu trabalho e idem com a empresa.

Fica claro, portanto, que todas as atividades

desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno do cargo. Daí por que se torna importante em qualquer organização proceder-se ao desenho de seus cargos, ou seja, definir as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como seu relacionamento com a organização (Gil, 2007, p. 172).

Para o autor, a construção dos cargos é uma atividade de especialistas, porque se deve realizar um estudo sobre as tarefas do cargo, suas atribuições, responsabilidades e tipo de riscos envolvidos. Todas estas informações irão compor a valoração do cargo. Importante observar que os cargos com mesma função não podem ter salários diferentes, por isso um plano de cargos bem definidos pode evitar passivos trabalhistas. Segundo o Art. 46 da CLT.

(Art. 461 CLT). Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade. (Redação dada ao caput pela Lei nº 1.723, de 08.11.1952).

O Tribunal Superior do Trabalho (TST) estabelece também através da Súmula 06, que o quadro de pessoal organizado em carreira só será válido quando homologado pelo Ministério do Trabalho. A questão da equiparação é tão importante, que são muitos os passivos trabalhistas que ocorrem por causa do descuido dos setores de recursos humanos em elaborar e valorar adequadamente os cargos. Por isso, abaixo segue a Súmula 06 na íntegra:

Súmula 06: EQUIPARAÇÃO SALARIAL. ART. 461 DA CLT (incorporação das Súmulas nºs 22, 68, 111, 120, 135 e 274 e das Orientações Jurisprudenciais nºs 252, 298 e 328 da SBDI-1) - Res. 129/2005, DJ 20, 22 e 25.04.2005
I - Para os fins previstos no § 2º do art. 461 da CLT, são válidos o quadro de pessoal organizado em carreira quando homologado pelo Ministério do Trabalho, excluindo-se, apenas, dessa exigência o quadro de carreira das entidades de direito público

da administração direta, autárquica e fundacional aprovado por ato administrativo da autoridade competente. (ex-Súmula nº 06 – alterada pela Res. 104/2000, DJ 20.12.2000)

II - Para efeito de equiparação de salários em caso de trabalho igual, conta-se o tempo de serviço na função e não no emprego. (ex-Súmula nº 135 - RA 102/1982, DJ 11.10.1982 e DJ 15.10.1982)

III - A equiparação salarial só é possível se o empregado e o paradigma exercerem a mesma função, desempenhando as mesmas tarefas, não importando se os cargos têm, ou não, a mesma denominação. (ex-OJ da SBDI-1 nº 328 - DJ 09.12.2003)

IV - É desnecessário que, ao tempo da reclamação sobre equiparação salarial, reclamante e paradigma estejam a serviço do estabelecimento, desde que o pedido se relacione com situação pretérita. (ex-Súmula nº 22 - RA 57/1970, DO-GB 27.11.1970)

V - A cessão de empregados não exclui a equiparação salarial, embora exercida a função em órgão governamental estranho à cedente, se esta responde pelos salários do paradigma e do reclamante. (ex-Súmula nº 111 - RA 102/1980, DJ 25.09.1980)

VI - Presentes os pressupostos do art. 461 da CLT, é irrelevante a circunstância de que o desnível salarial tenha origem em decisão judicial que beneficiou o paradigma, exceto se decorrente de vantagem pessoal ou de tese jurídica superada pela jurisprudência de Corte Superior. (ex-Súmula nº 120 - alterada pela Res. 100/2000, DJ 20.09.2000)

VII - Desde que atendidos os requisitos do art. 461 da CLT, é possível a equiparação salarial de trabalho intelectual, que pode ser avaliado por sua perfeição técnica, cuja aferição terá critérios objetivos. (ex-OJ da SBDI-1 nº 298 - DJ 11.08.2003)

VIII - É do empregador o ônus da prova do fato impeditivo, modificativo ou extintivo da equiparação salarial. (ex-Súmula nº 68 - RA 9/1977, DJ 11.02.1977)

IX - Na ação de equiparação salarial, a prescrição é parcial e só alcança as diferenças salariais vencidas no período de 5 (cinco) anos que precedeu o ajuizamento. (ex-Súmula nº 274 - alterada pela Res. 121/2003, DJ 21.11.2003)

X - O conceito de "mesma localidade" de que trata o art. 461 da CLT refere-se, em princípio, ao mesmo município, ou a municípios distintos que, comprovadamente, pertençam à mesma região metropolitana. (ex-OJ da SBDI-1 nº 252 - inserida em 13.03.2002).

O plano de cargos e salário, bem feito e desenvolvido, estrutura adequadamente a carga de trabalho de cada funcionário, evitando conflitos por motivos de remuneração e competição entre as diversas categorias de cargos, qualificações e tipos de responsabilidades.

Corroboram os autores supracitados que tal estruturação busca estabelecer condição de equidade e valorização por mérito e retenção de talentos.

2.3 A importância do plano de cargos e salários para a carreira profissional

Wagner e Hollenbeck (1999) já apontavam década antes que o plano de cargos e salários deveria ser bem claro e transparente. Não adianta ter uma estrutura organizada, se seus usuários não tiverem conhecimento dele ou compreenderem de forma clara seus critérios. Por isso, o plano deve ser divulgado e esclarecido para os funcionários, mostrando como ele funciona, e a importância dele para sua vida profissional. E como nesta estrutura ele pode crescer na instituição que ele trabalha, diz Pontes (2007, p.336):

Durante ou após a implantação do plano de cargos na organização, a ênfase tem sido a de administrar salários e, como tal, tudo PE confidencial o próprio plano, faixas salariais, descrições de cargos, trajetórias de carreias... Dificilmente um funcionário conhece suas possibilidades de ascensão profissional; é como se o plano não existisse para ele.

O funcionário ao saber que ele vai ser reconhecido pelos seus esforços, cada vez mais vai se desempenhar para exercer suas funções positivamente, assim a empresa ganhando muito mais crescimento. Um profissional capacitado e motivado, a empresa tem tudo para ganhar, assim havendo crescimento dos dois lados, conforme diz Pontes (2007, p.337):

Independente da forma como os cargos foram

construídos, elaboradas a avaliação e a estrutura salarial, os cargos são classificados nos graus e, naturalmente, passam a constituir carreiras e a empresa passa a ter um instrumento-base para o desenvolvimento dos funcionários.

Ressalta o autor que, o plano de cargos e salários tem que levar à valorização profissional do empregado na empresa onde ele está. Que o colaborador veja que com dedicação pode subir níveis, e conseguir chegar aos seus objetivos que sejam, quais forem eles. Para Lacombe e Heilborn (2008 p. 276), o plano tem que estar com outros programas integrados como: avaliação, treinamento e recrutamento interno, para que ele e a empresa fiquem integrados com seus objetivos comuns.

Sistemas eficazes de administração salarial não precisam ser caros. Podem-se tornar as remunerações mais eficazes maximizando as compensações não econômicas que as pessoas recebem pelo trabalho. Para isso, as empresas podem contratar pessoas que gostem das atividades que lhes são atribuídas, ou formar uma equipe vencedora, a qual as pessoas têm orgulho de pertencer. Às vezes, os incentivos mais importantes que os empregados têm são o interesse pelo trabalho e o orgulho da organização a que servem.

Quem não já ouviu alguém falar que estava desanimado com o trabalho, que acreditava que merecia mais reconhecimento salarial ou profissional, e que está sem motivação para trabalhar. Como fala Araújo (2006, p.50) “[...] muitas vezes associada à remuneração, e sendo assim é importante conhecê-las e observar opiniões diversas sobre esta relação tão questionada atualmente”.

E, uma empresa bem estruturada com PCS que promova (promoções) benefícios e uma visão de crescimento do funcionário, é motivador para que ele possa construir uma carreira, e crescer junto com a empresa.

Carreira tem várias definições, cada autor tem uma visão, mas Hall (1976) aponta que carreira é uma sequência de atitudes e

comportamentos vinculado às experiências e atividades exercidas no trabalho, durante a vida de uma pessoa. Mas muitas não seguem a carreira que gostariam para sua vida, muitas buscam em primeiro lugar a função mais remunerada do mercado ou pelo que a sociedade considera a profissão melhor remunerada de maior status. Por isso, que ao se desvalorizar certas profissões existe o desconforto profissional. Para Limongi França (2011, p.50):

Desconforto Profissional: as pessoas começam a sentir-se desmotivadas, desinteressadas e infelizes com a sua carreira. O grande problema é que, durante a ocorrência desse desconforto, o autodesenvolvimento por parte das pessoas é pouco ou nulo.

Por estes motivos, a carreira é uma decisão pessoal que cada indivíduo tem que ter, e não se deixar ser influenciado. Orienta a autora que se deve fazer o que gosta, e a busca para sua realização pessoal e profissional e as barreiras que fazem parte, apenas serão parte do processo.

A etapa mais importante e difícil do processo é a da autoavaliação, pois requer o autoconhecimento. As técnicas de autoconhecimento mais comuns são a análise de realizações, de valores pessoais e de personalidade (Limongi França, 2011, p 239).

As empresas têm que participar também do plano de carreiras de seus empregados para que eles não se desmotivem e se sintam satisfeitos, realizados e recompensados pela função que exercem.

Portanto, apesar dos autores citados destacarem sobre a complexidade e importância do processo, sua implementação nas empresas é crucial para sua sustentabilidade organizacional, na retenção de talentos e contribuição social.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi descritivo que segundo Roesch (1996),

Cervo e Bervian (1996) e Gil (2000), descreve as condições do fenômeno antes e depois, demonstrando as mudanças ocorridas e suas implicações para o universo pesquisado. O corte foi longitudinal compreendendo o período antes e depois da implantação com a evolução dos dados no tempo que compreendeu o período de 2008 a 2012.

Os dados utilizados foram apenas de fonte secundária e foram coletados nos registros do setor de recursos humanos da empresa e em bibliografia especializada.

Este estudo foi realizado no Sistema Cresol que hoje tem mais de 100 unidades entre Paraná e Santa Catarina, com um quadro em torno de 800 funcionários.

Os dados foram apresentados de forma descritiva das mudanças e processo ocorridos.

4 RESULTADOS

4.1 Descrições da implantação do Plano de Cargos e Salários

Os dados desta parte foram retirados nos registros da organização no setor de Recursos Humanos. O formato institucional do Sistema Cresol compreende: cooperativas singulares, bases regionais de serviços e duas cooperativas centrais.

A Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária – Central Cresol Baser é a instituição do efetivo estudo. Possui sua sede e administração, na cidade de Francisco Beltrão, Estado do Paraná, na Rua Nossa Senhora da Glória, 52 A – Bairro Cango.

A Central Cresol Baser, é o órgão de representação legal do Sistema Cresol junto ao Banco Central do Brasil e de representação política junto aos organismos de sociedade civil, tendo como objetivos, organizar serviços administrativos, financeiros, econômicos, creditícios e educativos em benefício de suas cooperativas associa-

das, e a integração financeira do cooperativismo de crédito no Estado do Paraná, parte de Santa Catarina, com o propósito de cumprir sua missão no fortalecimento das práticas de agricultura familiar e do desenvolvimento sustentável.

Todas as políticas e práticas relacionadas à área de Recursos Humanos do Sistema Cresol são planejadas, e executadas pela Direção e funcionários da área de Recursos Humanos. As suas cooperativas filiadas seguem suas regras mantendo-se um padrão de políticas de Recursos Humanos para todos os seus funcionários e diretores que fazem parte de cooperativas filiadas a esta Central. Mas nem sempre foi assim.

No início de suas atividades as cooperativas trabalhavam de forma isolada tornando difícil resolver as demandas que foram surgindo, e por isso foi criada a Base de Serviços (Bases regionais) e mais tarde por orientação do Banco Central a Central Cresol Baser.

Hoje são filiadas a Central Cresol Baser 85 cooperativas que estão presentes no estado do Paraná e Santa Catarina.

Devido ao grande aumento de número de cooperativas, tornou-se necessário criar várias áreas na Central para atender áreas específicas conforme necessidades das cooperativas. Por isso, se criou a área de Recursos Humanos que desde o início de suas atividades até o ano de 2008 possuía um profissional que realizava apenas as atividades pertinentes ao departamento de pessoal, ou seja, eram realizadas as rotinas trabalhistas exigidas mediante lei.

As cooperativas eram geridas pelos seus diretores e admitiam os diretores sem critérios para promover nem remunerar. Os valores pagos os funcionários eram muito diferenciados. Pela necessidade de padronizar, equalizar salários, cargos inclusive motivar foi que a organização decidiu por criar um plano de cargos e salários.

No final de 2008, a Central contrata uma profissional para planejar e executar os processos de seleção, criação e implantação de um plano de cargos e salários. Estes processos foram iniciados,

porém a instituição não obteve muito sucesso.

A empresa que prestou o trabalho de implantação, não conhecia por completo o que era a instituição e não entregou o trabalho com coerência e não assessorou devidamente, as descrições dos cargos e elas ficaram incoerentes. Não ficou especificado, como seriam as promoções, as avaliações por méritos e o processo foi implantado com tais problemas.

Em 2009, outro profissional foi contratado para criar e implantar políticas de RH inclusive dar continuidade e criação e implantação do plano de cargos e salários.

Foram refeitas as descrições das funções e foi criado um comitê para agregar pontos para cada cargo. Neste comitê participaram direção e gestores da instituição. A pontuação considerou escolaridade, experiência, autonomia, complexidade do cargo, responsabilidade por resultados e responsabilidades por contatos.

Foram definidos os pontos para cada função, e grau cada cargo na tabela salarial. A tabela salarial foi usada à mesma que a empresa terceirizada tinha feito, mediante estudo de mercado.

A política de plano de cargos e salários atual define, por meio de regras claras, o que necessita e quais são os passos para ter uma promoção com transparência e de acesso a todos.

Outras políticas foram criadas como a de recrutamento e seleção com um profissional especializado, vale alimentação para dar mais qualidade de vida para seus funcionários e auxílio educação, para motivar a capacitação e profissionalização.

Ao final de 2009 o plano começou a ser implantando nas cooperativas, e em janeiro de 2010, todas as cooperativas filiadas a Central Cresol Baser tinham implantado o plano de cargos e salários.

Quadro 1 – Descrição das Melhorias

INDICADORES POLÍTICA SALARIAL	ANTES DA IMPLANTAÇÃO 2008	DEPOIS DA IMPLANTAÇÃO - 2012
SALÁRIO DE ADMISSAO	Cada Cooperativa decidia quanto iria pagar para o funcionário. Não tendo equilíbrio interno de remuneração.	Tem estrutura definida e cada cargo tem grau de nível definidos para cada um, dependendo de suas responsabilidades.
ALTERAÇÕES DE SALÁRIO	Alteravam em qualquer tempo sem critérios.	Tem critérios para alteração, Promoção/ Mérito/ Transferência para outro cargo/ Ajuste de mercado / Aprovação do Período de experiência (90dias), mediante avaliação de desempenho.
DEFINIÇÕES DE CARGOS E CARREIRA	Cargos não e estruturados e inexistência de critérios para Carreiras.	Critérios e definições de carreiras. 1 – Auxiliar: cursando nível médio / sem exigência de experiência. 2 – Assistente: Superior completo ou Incompleto/ no mínimo um ano de experiência. 3 - Analista / Técnico / outros- Junior: Nível técnico ou superior completo / no mínimo um ano de experiência. 4 - Analista / Técnico / outros- Pleno: Nível técnico ou superior completo / no mínimo três anos de experiência. 5 - Analista / Técnico / outros- Sênior: Nível técnico ou superior completo / no mínimo cinco anos de experiência.
REAJUSTE DA TABELA SALARIAL	Não tinha tabela salarial, cada diretor definia salário de cada empregado. Só tendo o aumento anual de padrão obrigatório.	A tabela salarial é composta por 8 graus (vertical) e 15 níveis (horizontal A a P). De um nível para outro haverá acréscimo de 4%. A tabela será reajustada todo mês de março conforme mercado.
BENEFÍCIOS	Vale alimentação, mas não era o mesmo valor para todos.	Implantação de Vale alimentação padrão, para todos os empregados do sistema Cresol; Implantação da Política de auxílio educação; Implantação da Política Participação nos Resultados; Implantação de Plano de Saúde e Seguro de Vida.
QUALIFICAÇÃO	Não tinha padrão para os cursos, e nem quantidade que era fornecido.	Um treinamento que está em execução é para os novos funcionários que entram na Cresol para conhecer o sistema como um todo (Programa de Integração). A estrutura de treinamentos está sendo construída.

Fonte: registros do setor de R.H.

As melhorias que ocorreram causaram impacto positivo no ambiente de trabalho, segundo o setor de recursos humanos.

Conforme dados do Setor de Recursos Humanos, a rotatividade em 2008 era de 20,30%, em 2012 foi para 11,66%. O

número de candidatos que buscavam a empresa em 2008 era em média de 07 currículos por cooperativa, em 2012, em média 33 candidatos por cooperativa, agora com um banco de candidatos centralizados.

Quadro 2 – Cálculo de rotatividade

Na ROTATIVIDADE é apresentado o saldo inicial da competência, as admissões, demissões, o saldo final e o % de Rotatividade, calculado conforme abaixo:

$$\text{ROTATIVIDADE} = \frac{\text{Movimentação} \times 100}{\text{Efetivo Médio}}$$

$$\text{ONDE: Movimentação} = (\text{Admitidos} + \text{Desligados}) / 2$$
$$\text{Efetivo médio} = (\text{EF1} + \text{EF2}) / 2$$

EF1: Número de empregados da organização no último dia do período anterior.

EF2: Número de empregados da organização no último dia do período considerado.

Fonte: elaborado pela autora

Portanto, em resposta a pergunta do estudo as melhorias ocorridas de forma resumida foram em relação: critérios claros para definição dos salários e crescimento na carreira, maiores benefícios, maior oportunidade para a qualificação e o aumento do banco de currículos. Todavia, o maior benefício foi à satisfação dos funcionários aos se sentirem valorizados e reconhecidos pela empresa, o que possibilitou maior envolvimento e um clima de trabalho melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado mostra que atualmente as organizações estão trabalhando para criação e adesão de um Plano de Cargos e Salários. Este movimento se dá devido ao grande auxílio que o PCS disponibiliza para que as instituições desenvolvam os demais subsistemas existentes na área de recursos humanos, que através de suas ações interligadas tornam-se os responsáveis pela retenção do capital intelectual das organizações, que hoje são considerados os principais responsáveis pelo alcance das estratégias e objetivos.

Constatou-se através da pesquisa que a implementação do

PCS no Sistema Cresol agregou melhorias para a instituição e para os empregados.

A implantação se deu de forma lenta devido a barreiras culturais que aos poucos foram sendo vencidas. Além do que, para que ocorresse a implantação do PCS também tornou-se necessário à realização de um alinhamento das políticas de gestão, remuneração, cargos, funções e benefícios.

Segundo o Setor de Recursos Humanos, além de melhorar os processos e atividades diárias da área, o estabelecimento do critério de equidade e transparência do processo, trouxe grande satisfação para os empregados. Houve um impacto positivo na satisfação dos funcionários e para os negócios das cooperativas como foi constatado e de acordo com os argumentos dos autores supracitados, ou seja, o índice de rotatividade diminuiu, possibilitando aos empregados à visualização de sua carreira, além dos benefícios que a cooperativa passou a lhes oferecer criando assim um diferencial.

A diminuição da rotatividade impactou significativamente também no relacionamento com os cooperados, que acabam se vinculando a um colaborador ou vários como referência, e este tratamento tornou o atendimento mais personalizado e com muito mais eficiência, criando um relacionamento mais fidelizado com os seus cooperados.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas. Estratégicas e Integração Organizacional.** São Paulo: Atlas, 2006.

BRUM, Analisa Medeiros **Um olhar sobre o marketing Interno.** Porto Alegre: L&PM, 2000.

CARVALHO, M.C.M. **Construindo o saber: Metodologia Científica.** Campinas: Papirus, 1988.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** São

Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Sérgio Amad. **A Prática das Novas Relações Trabalhistas.** São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e elaboração de monografia.** São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2007.

LACOME, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração. Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2008.

LIMONGI FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos humanos PRH.** Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.

LOPES. Izidora Divina. **Salário e Remuneração (2004).** <http://www.recantodasletras.com.br>. 06 de maio de 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e Salários.** Carreira e Remuneração. São Paulo: LTr, 2007.

RIBEIRO, Antônio Lima de. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva 2008.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do curso de Administração:** guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento Organizacional.** Criando Vantagens Competitivas Práticas. São Paulo: Saraiva, 1999.

WOOD Jr, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica:** a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.

Martins, Sergio Pinto. **Comentários à CLT.** – 13. Ed. -São Paulo: Atlas, 2009.

SATISFAÇÃO E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: ESTUDO COM COLABORADORES DA CRESOL VERÊ - PR

Kéli Cristina Somariva⁴⁸

Paulo Roberto Chavaria Nogueira⁴⁹

1 INTRODUÇÃO

Alcançar a satisfação e a qualidade de vida no trabalho é o que todos desejam dentro de uma organização. E para que isso seja realizado, há a necessidade de equilíbrio e motivação, pois o sucesso da mesma depende essencialmente de seus colaboradores.

O mercado cada vez passa a ser mais competitivo sendo movido por informações de um mundo globalizado e pelos avanços tecnológicos, sendo assim, o profissional a sua verdadeira potência. A geração de qualidade de vida no trabalho dentro das organizações passa a ser essencial para se obter a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, fazendo com isso que não haja a alta rotatividade.

Segundo Chiavenato (1989, p. 40) “A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer as necessidades pessoais através de suas experiências na organização”. Ela está diretamente ligada às atitudes e o comportamento pessoal que são extremamente importantes para o desempenho e produtividade pessoal.

Para Spector (2005) define satisfação no trabalho como uma variável de atitude que representa como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho de forma geral e em vários aspectos. Isso é fator que define o desempenho no trabalho, e o melhor aproveitamento de tempo.

Nos últimos anos não se pode pensar em bem-estar e saúde do trabalhador sem priorizar a satisfação e a qualidade de vida no

48 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

49 Professor orientador. Professor Adjunto do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

trabalho, sendo estas a principal estratégia de conquista empresarial.

Chiavenato (1989, p. 40) relata que “o desempenho de cargos e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho”.

Conforme Bitencourt (2004), no Brasil, Qualidade de Vida no Trabalho é um “desafio cultural”, porque precisa ser inserida na nossa mentalidade a verdadeira cultura da qualidade de vida.

Tendo os colaboradores da Cooperativa de Crédito Rural, Cresol Verê como referência esse artigo verificou por meio de um questionário a satisfação e a qualidade de vida no trabalho, bem como identificou as perspectivas profissionais futuras dos mesmos e sugeriu possíveis formas de melhorias na organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As organizações estão buscando cada vez mais pessoas inovadoras, capazes de trazer novas ideias para a mesma, mantendo um bom desempenho, estando sempre com um bom humor, convivendo em equipe sem atritos, podendo contribuir com soluções de problemas. E para que isso possa estar presente é essencial que os mesmos estejam satisfeitos e usufruindo de uma ótima qualidade de vida no trabalho. A preocupação com a satisfação e qualidade de vida no trabalho constitui uma realidade empresarial, onde as organizações passaram a perceber a importância de seus funcionários, pois isso proporciona um clima organizacional favorável, além de maior produtividade e qualidade, a satisfação dos colaboradores gera um ambiente integrado.

Chiavenato (1989, p. 40) relata que “somente há pouco tempo à preocupação com a qualidade de vida deslocou-se para a situação de trabalho, como parte integrante de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo”. Percebe-se com isso que as organizações começaram a perder profissionais, bem como qualidade nos serviços. O mesmo relata que “a qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado a reivindicar-

ção dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos sobre a produção e a produtividade”.

Satisfação e qualidade de vida no trabalho não são determinadas somente pelas necessidades dos empregados ou organizações, mas sim pela junção das duas partes envolvidas, ambas precisam disso.

Para Sucesso a Qualidade de Vida no Trabalho significa:

A escolha da profissão, as características da cultura organizacional configurada pelos valores e práticas predominantes na empresa, a infraestrutura familiar constituem fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Além disso, as relações interpessoais, os conflitos e em especial a maneira como a pessoa se relaciona na equipe afetam a satisfação no trabalho, à autoestima e a forma como se sente em relação a si mesma. A história de vida e os fatores relativos às variáveis organizacionais resultam em atitudes dificultadoras e facilitadoras nas relações de trabalho, intensificando a preocupação e a responsabilidade pela promoção da QVT. (SUCESSO, 1998, p. 29).

Segundo BOOG (2001, p. 236) a Qualidade de Vida no Trabalho representa hoje um dos maiores desafios empresariais, pois não é simples conciliar competitividade aos novos padrões de conhecimento, aliados a qualificação profissional e aos novos estilos de vida.

Com isso pode-se concluir que uma organização deve se preocupar em satisfazer as necessidades dos seus funcionários, estando atenta na identificação de falhas e desenvolver soluções e melhorias.

Cada vez mais as organizações estão buscando estudar o tema da Qualidade de Vida no Trabalho, formas de tornar mais positiva a relações entre o funcionário, ambiente de trabalho e empregador.

Os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) foram observados com os enfoques: (a) grau de satisfação da pessoa com a empresa; (b) condições

ambientais gerais; (c) promoção de saúde. Completando estes aspectos e alinhados a uma eficaz gestão de qualidade de vida, a empresa e seus gestores devem utilizar uma ferramenta objetiva e segura para avaliar o clima organizacional, como, por exemplo, uma pesquisa estruturada de clima organizacional (FISCHER; DUTRA; AMORIM, 2009, p. 124).

Sendo assim, com um clima organizacional favorável, os funcionários conseguem desenvolver seu trabalho com melhor qualidade e desempenho.

Cada vez mais ter empregados satisfeitos e motivados dentro das empresas tornou-se algo essencial para qualquer organização, pois é através dos mesmos que as empresas buscarão alcançar seus objetivos perante a rivalidade do mundo dos negócios. Estar preparada para isso é essencial para qualquer empresa, que pense em sobreviver dentro de um mercado que a cada ano que se passa se torna mais corrido. Ter empregados trabalhando com alegria, dedicação, comprometimento e orgulho dentro da empresa é saber que se têm pessoas satisfeitas, motivadas e dispostas a dar o melhor de si em prol da empresa (NÓGUEIRA, 2009).

Para isso é preciso que a organização ofereça salário adequado, benefícios, planos e incentivo, ambiente de serviço acolhedor, dentre muitos outros fatores.

A Satisfação no Trabalho é o quanto às pessoas gostam de seu trabalho, tendo sido apresentada como a causa de importantes realizações das organizações e de seus funcionários, do desempenho no trabalho à saúde e longevidade.

Para ter Satisfação no trabalho, precisa gostar daquilo que esta sendo realizado, pois quando se trabalha somente pelo dinheiro não é possível adquirir satisfação profissional.

A Qualidade de Vida no Trabalho é algo que envolve as pessoas, tendo um relacionamento de muito respeito no grupo de trabalho. Ela pode ser vista como uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, tendo como base a satisfação do trabalhador tanto no trabalho quanto em relação a ele.

A maior parte de nossas vidas passamos nas organizações onde trabalhamos, produzindo serviços e valores econômicos indispensáveis às sociedades, assim devemos fazer com que o ambiente seja agradável e saudável para execução do nosso trabalho.

Qualidade de vida no trabalho é uma compreensão abrangente e comprometida das condições de vida do trabalho, que inclui aspectos de bem-estar, garantia da saúde e segurança física, mental e social e capacitação para realizar tarefas com segurança e bom uso da energia pessoal. A origem do conceito está ligada às condições humanas e a ética do trabalho, que compreende desde exposição a riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, padrões de relação entre trabalho contratado e a retribuição a esse esforço – com suas implicações éticas e ideológicas – até a dinâmica do uso do poder formal e informal; enfim, inclui o próprio significado do trabalho (RODRIGUES, 2002, p. 156).

Uma organização não sobrevive ao mercado sem ter produtividade e competitividade, assim qualidade de vida no trabalho deve estar relacionada à satisfação e ao bem-estar dos colaboradores na execução das tarefas.

Os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho englobam uma série de variáveis com enfoques no grau de satisfação da pessoa com a empresa e condições ambientais gerais. Os programas de qualidade de cada vez mais estão sendo adotados pelas organizações, fazendo com que o ambiente de trabalho se torne mais produtivo e saudável.

Nos últimos anos os programas de qualidade de vida estão sendo muito importantes dentro da organização, promovendo assim uma mudança na cultura organizacional. Tendo pessoas saudáveis na equipe proporciona um clima positivo dentro da organização, consequentemente com a equipe unida consegue-se atingir bons resultados.

Para FERNANDES (1996, p. 35), a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem suas formas de organização no trabalho, de modo que, ao

mesmo tempo em que se eleve o nível de satisfação do pessoal, se eleve também a produtividade das empresas.

Segundo LIMONGI – FRANÇA (2004, p. 65), o ambiente de gestão empresarial vem-se modificando profundamente, a competitividade acompanha o fenômeno da globalização, a competitividade é o coração do sucesso ou do fracasso das organizações empresariais.

A satisfação no trabalho vem sendo amplamente estudada, pois é fundamental para o bom andamento do comportamento profissional, da saúde física e mental, das boas atitudes do colaborador na organização bem como para o equilíbrio na vida pessoal e familiar.

A atitude geral de um indivíduo em relação ao seu trabalho, envolvendo as relações de trabalho (incluindo as relações de poder), a organização do trabalho, o ambiente, as políticas e programas de gestão, as tecnologias da organização, o ambiente econômico-financeiro, as metas e objetivos da organização e os interesses, história e desejos dos trabalhadores, entendidos singular e coletivamente. (ROBBINS, 2002, P.98)

Satisfação no trabalho se refere como sinônimo de motivação, como atitude, estado emocional positivo. Mas não podemos confundir motivação e satisfação, pois motivação manifesta a tensão gerado por uma necessidade que nos leva procurar fazer mais e melhor e satisfação é a sensação de atendimento de uma necessidade, sentir que aquilo que recebe já estava de acordo com o que esperava.

Pode-se concluir que Satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho são filosofias que devem ser espalhadas para todas as organizações, pois é importante dar ao trabalhador as condições básicas para ter um ambiente operacional saudável, sendo que este traz um enorme retorno em termo da qualidade e produtividade da empresa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo apresenta uma pesquisa de abordagem quantitativa, de caráter descritivo para levantamento de dados.

O estudo que utiliza desta metodologia segundo Richardson (2010, p. 80) pode “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.” Assim, a mesma tem como principal objetivo analisar a percepção de determinados indivíduos.

Para Richardson (2010) “a pesquisa quantitativa é utilizada quando há necessidade de garantir que os resultados serão precisos, evitando assim análises e interpretações incorretas”. Assim, esta pesquisa utilizou questionário para a coleta e análise dos mesmos, na busca de compreender determinada população.

Richardson (2010, p. 189) expressa que os questionários apresentam a função de “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”.

Em relação à coleta de dados o questionário foi aplicado a sete colaboradores da Cooperativa de Crédito Rural - Cresol Verê, com o objetivo de analisar a percepção dos colaboradores em relação à Satisfação e a Qualidade de Vida no trabalho, e mediante resultado sugerir formas de melhorias para a organização, bem como identificar as perspectivas profissionais futuras destes colaboradores.

O questionário foi entregue pessoalmente para os pesquisados, sendo recolhido pelo pesquisador.

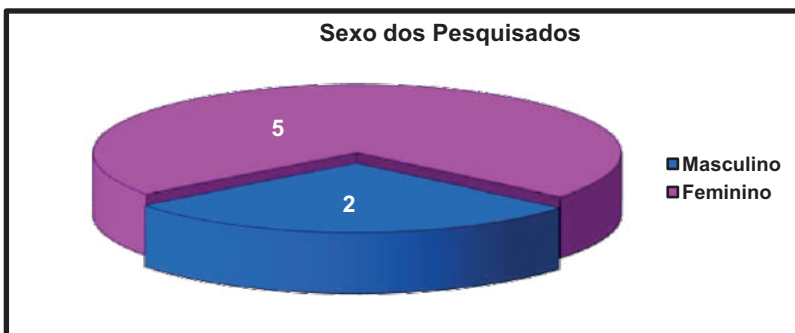
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação dos questionários a sete colaboradores da Cooperativa de Crédito Rural, CRESOL VERÊ, a qual iniciou suas atividades no posto de atendimento cooperativo que pertencia a Dois Vizinhos em 02 de junho de 1997, e no dia 16 de abril de 1999 teve a abertura de sua sede própria, pode-se obter os dados para apresentação dos resultados a respeito da satisfação e qualidade de vida no

trabalho, como será descrito na continuidade.

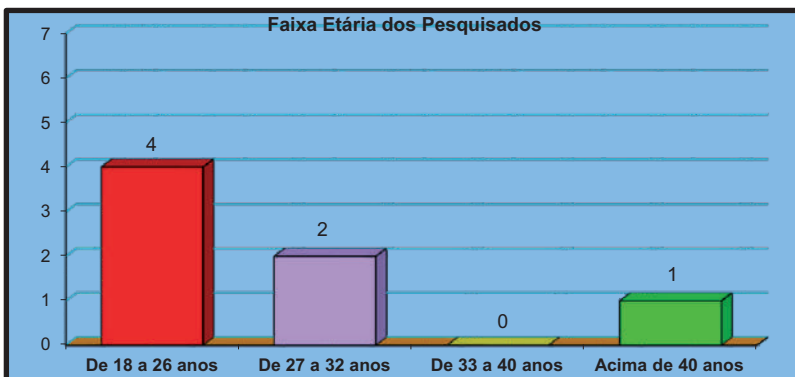
Quanto à questão número 1, pode-se constatar que dos 07 entrevistados, 05 são do sexo feminino e 02 do sexo masculino, em sua maioria, os participantes da pesquisa são do sexo feminino.

GRÁFICO 1 – SEXO DOS PESQUISADOS



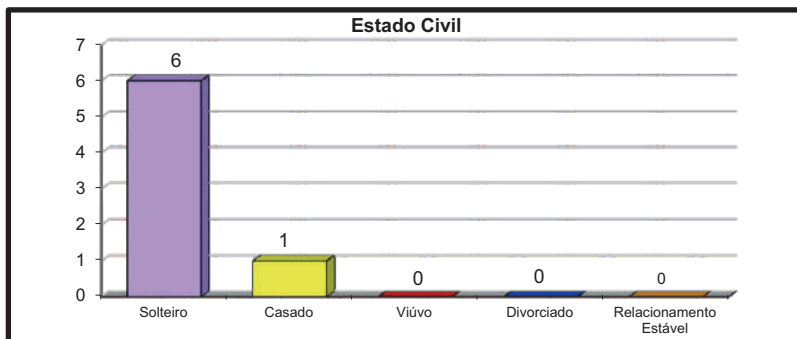
Em relação à questão número 2, sobre a faixa etária dos colaboradores, pode-se constatar que a faixa etária predominante dos entrevistados é de 18 a 26 anos, sendo esta, formada por 04 colaboradores, de 27 a 32 anos, 02 colaboradores e acima de 40 anos somente 01 colaborador. Conclui-se assim, que a equipe é formada por pessoas jovens, que estão iniciando suas atividades no mercado de trabalho.

GRÁFICO 2 – FAIXA ETÁRIA DOS PESQUISADOS



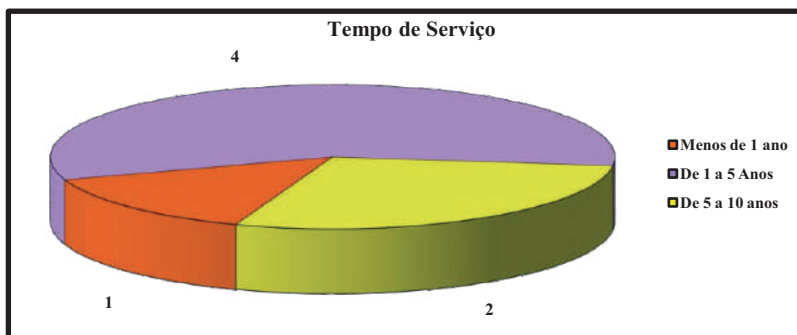
A seguir, na questão 3, sobre o estado civil, pode-se obter a informação de que a maioria dos entrevistados são solteiros, sendo somente um casado.

GRÁFICO 3 – ESTADO CIVIL



Sobre a questão número 4, sobre o tempo de serviço na cooperativa, pode-se constatar que 04 dos 07 entrevistados possuem de 1 a 5 anos na empresa, seguidos de 02 entrevistados de 5 a 10 anos e 01 com menos de 01 ano, sendo assim, a maioria já possui maior conhecimento da organização.

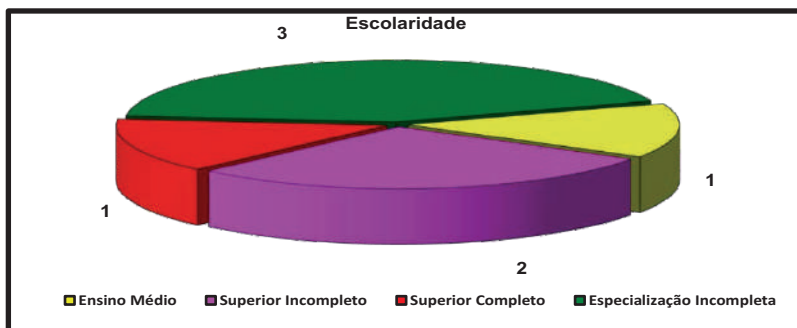
GRÁFICO 4 – TEMPO DE SERVIÇO NA COOPERATIVA



No próximo gráfico, a respeito da escolaridade de cada participante da pesquisa, constatou-se que a 03 dos entrevistados

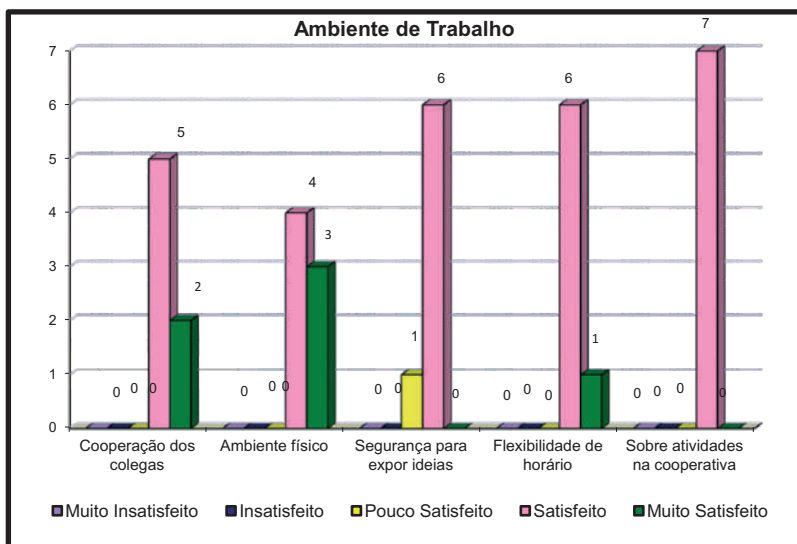
possui especialização incompleta, seguido de 02 entrevistados com superior incompleto, 01 entrevistado com superior completo e 01 entrevistado com ensino médio.

GRÁFICO 5 - ESCOLARIDADE



Especificamente sobre o ambiente de trabalho, no que diz respeito à satisfação e qualidade de vida no trabalho, das questões 6 a 10, obtiveram-se as seguintes informações.

GRÁFICO 6 – AMBIENTE DE TRABALHO



Com os dados expostos acima, pode-se observar que a maioria dos entrevistados estão satisfeitos com o ambiente de trabalho em si. Com relação à Cooperação dos Colegas, 05 pesquisados estão satisfeitos e 02 estão muito satisfeitos. Já com o Ambiente Físico 04 entrevistados estão satisfeitos e 03 estão muito satisfeitos. Na questão de Segurança para expor ideias, 06 entrevistados estão satisfeitos e 01 entrevistado está pouco satisfeito. No que diz respeito à Flexibilidade de horário, 06 pesquisados estão satisfeitos e 01 está muito satisfeito. Em relação às atividades desenvolvidas na cooperativa, 100% dos entrevistados estão satisfeitos com as mesmas. Entretanto, um pesquisado afirmou que está pouco satisfeito com a segurança de expor suas ideias e de se envolver em atividades para melhoria da empresa, pertinente à questão número 8.

Sobre a próxima questão, sobre suas perspectivas profissionais futuras na organização, sendo discursiva, obtiveram-se os seguintes dados:

TABELA 1 – PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS

Crescer junto com a cooperativa, ter livre acesso a decisões que a mesma oferece.
Crescer profissionalmente na organização.
Continuar trabalhando na organização, desenvolvendo as funções da melhor forma para o crescimento profissional.
Permanecer trabalhando na cooperativa, colaborando para o crescimento da mesma.
Buscar o crescimento profissional, afinal é para isso que estudamos e nos especializamos.

Pelo apresentado acima, pode-se constatar que a maioria busca o crescimento profissional, permanecendo na cooperativa e ajudando nas decisões da mesma.

Com relação a sugestões de formas de melhorias que a cooperativa poderia estar desenvolvendo para melhorar a satisfação e a qualidade de vida de seus colaboradores:

- Proporcionar aos colaboradores mais tempo para desenvolver ginástica laboral, todos os dias;
- Buscar inovações para que cada vez mais possam proporc

onar um bom atendimento aos associados;

- Melhorar a qualidade dos equipamentos utilizados pelos colaboradores;
- Disponibilizar de um guarda, para proporcionar maior segurança e tranquilidade aos colaboradores e associados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A satisfação e qualidade de vida dos colaboradores influem diretamente na execução das atividades desenvolvidas na organização. Se a mesma não se atenta a isso, refletirá diretamente a insatisfação de seus colaboradores afetando diretamente na sua produtividade.

Com o aumento da competitividade no mercado de trabalho, as organizações vêm investindo na qualidade de vida no trabalho e tecnologia, deixando seus colaboradores satisfeitos tendo assim uma garantia de sobrevivência no mercado globalizado.

A qualidade de vida das pessoas esta interligada com o trabalho, família, lazer, amigos, pois o colaborador não consegue ser uma pessoa na organização e outra fora dela.

O presente estudo, visou verificar a percepção dos colaboradores em relação à Satisfação e a qualidade de vida no trabalho, e mediante resultado, sugeriu formas de melhorias para a organização, além de identificar as perspectivas profissionais futuras dos mesmos.

Assim, pelos dados coletados, pode-se averiguar que a maioria dos entrevistados está satisfeito com seu trabalho, com suas atividades na organização. Sobre a qualidade de vida no trabalho, apresenta-se que a maioria está satisfeita com a organização, com seu ambiente físico, com a cooperação dos colegas e outros dados averiguados.

Então, constatou-se que, em sua maioria, os funcionários da Cooperativa de Crédito Rural encontram-se, atualmente, satisfeitos com as suas atividades laborais, sendo que apresentam perspectivas para o crescimento profissional na instituição, sendo isso, um

indicativo que não almejam sair da empresa em um curto prazo de tempo.

Conclui-se que os colaboradores estão trabalhando satisfeitos e dentro de uma boa condição de qualidade de vida no trabalho.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, C. e colaboradores. Qualidade de Vida no Trabalho: Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre Editora Bookman, 2004.

BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**, 3.ed, São Paulo: Editora Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos na Empresa.** São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar.** Salvador, 5. Ed. Salvador: Casa da Qualidade Editora Ltda., 1996.

FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de Pessoas: Desafios Estratégicos das Organizações Contemporâneas.** São Paulo: Atlas, 2009.

FRANÇA, A. C. Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas na empresas da sociedade pós-industrial**, 2. Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2004.

NOGUEIRA, André. **Satisfação e Motivação no Trabalho.** Junho/2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/satisfacao-e-motivacao-no-trabalho/31249/>. Acesso em 01/11/2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** Colaboradores José Augusto de Souza Peres. (et al.). – 3. Ed. – 11. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 9. ed. São Paulo, Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de Vida no Trabalho.** 9. Ed. Editora Vozes, Petrópolis, 2002.

SUCCESSO, Edina de Paula Bom. **Trabalho e qualidade de vida.** 1. Ed. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

SPECTOR, E. Paul. Psicologia nas Organizações. São Paulo: Editora Saraiva 2005.

MOTIVAÇÃO NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS COM OS COLABORADORES DA CRESOL VERÊ - PR

Regiane Daroz⁵⁰

1 INTRODUÇÃO

Motivar significa mover para a ação, buscar esforços para realizar determinadas metas, portanto move as pessoas para uma determinada direção. Significando incentivar as pessoas para a ação, realização e conquistas de seus objetivos. Motivação é uma força que impulsiona as pessoas a ter um determinado comportamento, não sendo igual para todas as pessoas, em algumas podem gerar reações contrárias às esperadas. O processo motivacional tem início quando aparece uma necessidade e após a busca por realizá-la, encontrando a satisfação da mesma.

Maximiano (2002, p. 275), “a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades a de direção, a intensidade e permanência.”

Para Robbins (2000, p. 342), “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual.”

A motivação pode ser determinada por fatores internos que são as necessidades individuais ou pessoais, e pelos fatores externos que são os motivos resultantes do ambiente de trabalho como promoção, gratificação, recompensa entre outros. Também pode-se classificar, a motivação em intrínseca que são recompensas psicológicas como reconhecimento, respeito e as extrínsecas quando as recompensas são tangíveis, como salários, promoções. Portanto,

50 Acadêmica do curso de Pós-Graduação em Lato Sensu em Gestão de Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, para obtenção do título de Especialização.

pode-se concluir que a motivação não é uma característica que se possa medir nas pessoas, e sim, analisar o grau motivacional dos colaboradores, pelos fatores que influenciam cada indivíduo.

Chiavenato (2002, p. 81), “o modelo básico de motivação dá-se pelo fato do indivíduo ter um estímulo, um motivo para realizar algo, uma causa pra se empenhar. Isso gera uma necessidade de desejo e o leva até o objetivo final que é a realização.”

Por sua vez, a motivação não é uma regra a ser seguida, e sim, cada pessoa tem seu fator motivacional interno, para daí sim poder ser motivado para realizar atividades bem sucedidas dentro da empresa e no relacionamento com os outros colaboradores. Assim, o presente trabalho demonstra as principais teorias de motivação existentes para avaliar com a pesquisa realizada na organização, onde serão tabulados os dados e a seguir exposto os resultados atingidos.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

A motivação é o desejo de um indivíduo pelo esforço de alcançar determinados objetivos para satisfazer suas necessidades. Assim pode-se observar que a motivação primeiramente é um fenômeno individual, e após pode ser estimulada por outros.

Maximiano (2002, p. 275) “motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento.” Assim, pode-se observar que a motivação é a força e move o indivíduo a realizar algo para satisfazer suas necessidades.

Kwasnicka (2007, p. 64) “explica que a motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas determinando o comportamento do indivíduo.” Assim, o autor explica que cada indivíduo tem suas necessidades, e a satisfação depende de como o objetivo é direcionado, para a satisfação de sua necessidade.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 116) “a administração científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, segundo a

qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho.”

Chiavenatto (2003, p. 105) “o *homo socialis* é motivado exclusivamente por recompensas sociais, não materiais e simbólicas, trabalham e se esforçam para poder conviver com seus semelhantes em grupos sociais ou em organizações.”

Para Motta (2006, p. 64) “o conceito de *homo complexus* vai além do conceito *homo socialis*. Ele tem necessidades múltiplas, não só as de associação e filiação a grupos informais, como propunha a escola de relações humanas.” Observa-se que suas necessidades também estão ligadas ao seu ego, desenvolvimento pessoal e autorrealização a partir do seu trabalho. Segundo o mesmo autor Motta (2006, p. 65) “o *Homo complexus* tem necessidades múltiplas e complexas, desejo de autodesenvolvimento e realização, o trabalho fornece sentido à sua existência e autonomia de pensamento.”

Maximiano (2002, p. 275) “a classificação das teorias sobre motivação se divide em teorias de processo, que procuram explicar como funciona a motivação e teorias de conteúdo que procuram explicar quais fatores motivam as pessoas.”

Podemos dividir as teorias de conteúdo em teorias hierarquia das necessidades de Maslow, teoria ERG de Clayton Alderfer, teoria XY de McGregor, teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg e teoria das necessidades adquiridas de David McClelland.

Chiavenato (2002, p. 83), “as teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo, sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existam dentro dele.” Segundo Maslow as necessidades humanas estão arranjadas em forma de uma pirâmide, na base estão às necessidades primárias, que são as necessidades fisiológicas e de segurança, no topo estão às necessidades secundárias, sendo as sociais, de estima e de autorrealização.

Necessidades fisiológicas: comida, bebida, abrigo e outras

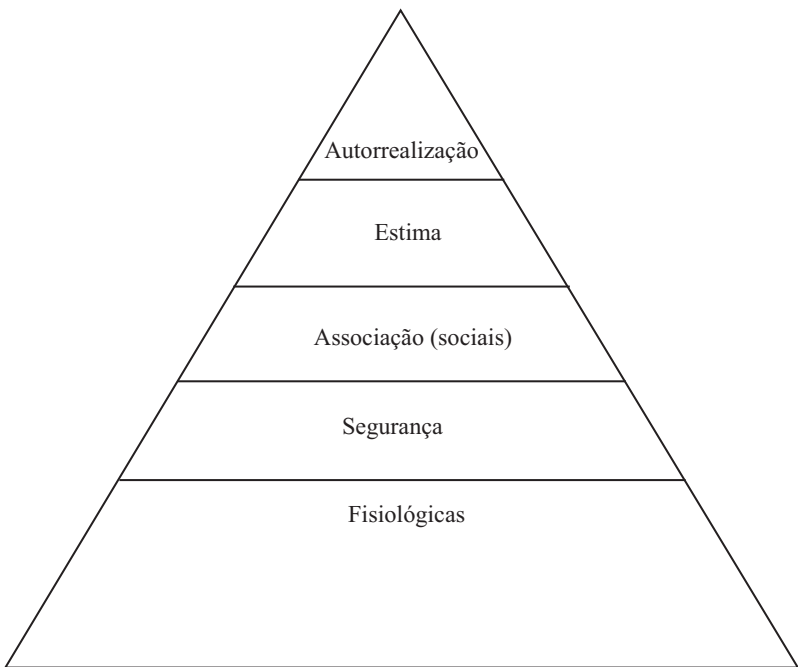
necessidades físicas.

Necessidades de segurança: segurança e proteção contra danos emocionais e físicos.

Necessidades sociais: amizade, afeto e aceitação.

Necessidades de estima: são entendidos como fatores internos como a estima, realização e autonomia e externos como reconhecimento e status.

Necessidades de autorrealização: é o aproveitamento do próprio potencial, crescimento.



Pirâmide das necessidades de Maslow Robbins (2000 p.344).

Segundo Robbins (2000), motivar alguém, de acordo com Maslow, é preciso conhecer o nível no qual a pessoa está na hierarquia e concentrar-se na satisfação das necessidades daquele nível ou acima dele.

A teoria de ERG desenvolvida por Clayton Alderfer foi construída a partir da teoria de Maslow, mas com algumas mudanças, Alderfer propôs uma versão mais condensada, reduz as cinco categorias de necessidades de Maslow a três grupos de necessidades centrais que seriam existência, relacionamento e crescimento.

Robins (2000, p. 344) “o grupo existência diz respeito ao provisionamento dos requisitos materiais básicos à nossa existência, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança.”

Schermerhor (2007, p. 314) “necessidades de relacionamento são desejos para a satisfação dos relacionamentos interpessoais.” Esses desejos de sociabilidade exigem interação com os outros para serem satisfeitos, correspondem em Maslow à necessidade de associação.

Robins (2000, p. 335) “as necessidades de crescimento é um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, compostas do componente interno da categoria da estima de Maslow e das características incluídas na autorrealização.”

A principal ideia da teoria de Alderfer é que as necessidades não precisam ser satisfeitas em ordem das inferiores para as superiores como era na teoria de Maslow e sim todas as necessidades podem influenciar no comportamento individual em um determinado momento.

Kwasnicka (2007, p. 69) “McGregor enfatiza que, em geral, as tentativas para influir no comportamento de indivíduos estão baseadas em suposições, generalizações e hipóteses relativas à natureza humana, desenvolveu a teoria X e Y.”

Robbins (1998, p. 335) Douglas McGregor propôs duas visões distintas a respeito da natureza dos seres humanos. Uma é a visão basicamente negativa, a chamada teoria X e a outra é a visão basicamente positiva, chamada de teoria Y.

Motta (2006, p. 67) a ideologia da teoria X afirma que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por

consequente, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária.

É uma teoria gerencial onde tem grande controle burocrático e centralização administrativa, onde os administradores são os únicos responsáveis pela organização dos fatores de produção, assim, sendo um estilo de gestão centralizador e autoritário. Essa teoria esta focalizada na teoria de Maslow nas necessidades primárias que são as fisiológicas e de segurança.

Motta (2006, p. 69) a teoria Y é um processo de criação de oportunidades, de realização de potenciais, de remoção de obstáculos e de encorajamento ao crescimento. A gerência tem a responsabilidade de dar condições aos indivíduos de atingir seus objetivos pessoais.

Nesta teoria a gerência desenvolve as estruturas organizacionais que possibilitem as pessoas a lutar pela satisfação de suas necessidades ao mesmo tempo em que contribuem para a realização dos objetivos da organização, sabendo ouvir os subordinados, e tendo habilidade na condução das relações interpessoais. Como mostra o quadro abaixo relacionando as teorias:

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas gostam do trabalho que exercem e são esforçadas e dedicadas.
As pessoas tendem a evitar o trabalho	As pessoas consideram o trabalho como algo natural a ser realizado.
As pessoas evitam a responsabilidade para se sentir seguras.	As pessoas podem se controlar e assumir responsabilidades.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativas.	As pessoas são criativas e competentes.

Quadro comparativo das teorias X e Y de McGregor, Motta (2006 p. 69).

Chiavenato (2002, p. 87), “Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do individuo, se divide em dois fatores os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.”

Motta (2006, p. 73), “os fatores higiênicos de satisfação que um indivíduo deve ter para satisfazer as necessidades básicas de segurança, inserção social e reconhecimento. Se ausentes esses fatores mínimos comprometem o processo de trabalho.”

Ainda Motta (2006, p. 73) “os fatores motivacionais estão relacionados ao aprendizado e a realização do potencial humano no trabalho, às necessidades mais complexas, cuja busca por satisfação permite a canalização da energia vital para o trabalho, e geram maior comprometimento com a organização.”

Com essas definições podemos observar que os fatores higiênicos estão relacionados à insatisfação no trabalho, enquanto os fatores motivacionais estão relacionados à satisfação. Assim, Herzberg partiu do princípio que se os fatores higiênicos como salários, condições de trabalho entre outros estivessem adequado os indivíduos não estariam tão insatisfeitos, entretanto, para motivar as pessoas em seus cargos teriam que utilizar os fatores motivacionais como realização, reconhecimento, responsabilidade e crescimento. Assim, podemos observar a diferença entre esses fatores no quadro que segue:

Fatores higiênicos ou extrínsecos	Fatores motivacionais ou intrínsecos
Condição necessária, mas não suficiente para manter boa produtividade.	Dependem das características específicas de cada indivíduo ou grupo organizacional.
Atendem as necessidades básicas dos indivíduos.	Fatores identitários de difícil generalização.
Exemplos: Salário de mercado; Maquinas e equipamentos; Ambiente aceitável; Benefícios mínimos.	Necessidades ligadas à autorrealização e à autoestima.
	Plano de carreira e treinamentos pode corresponder a essas necessidades.
	Fatores motivacionais, enquanto mantidos, retêm os indivíduos na organização.

Quadro comparativo dos fatores higiênicos e motivacionais do modelo de Herzberg Motta (2006, p. 74).

O modelo de David McClelland é baseado nos trabalhos de Henry Murray (1938), ele desenvolveu três fatores para entender o comportamento humano no trabalho, a necessidade de realização, necessidade de afiliação e necessidade de poder.

Necessidade de realização é o desejo de fazer algo melhor ou de forma mais eficiente, para resolver

problemas ou dominar tarefas complexas. As necessidades de poder é o desejo de controlar outras pessoas, influenciar seu comportamento, ou ser responsáveis por elas. Necessidade de afiliação é o desejo de estabelecer e manter relacionamentos afetuosos e calorosos com outras pessoas (MOTTA, 2006, p.75).

Segundo Robbins (2000), essas necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade por isso também chamada de teorias das necessidades aprendidas, assim estimuladas pelo estilo de vida, influencia dos pais entre outros fatores.

Para Stoner (2010) na necessidade de realização esses tipos de indivíduo são bastante motivados, assumem responsabilidade, riscos calculados e situações de trabalho desafiadoras. Tendo uma grande correlação entre necessidade de realização e alto desempenho.

De acordo com Robins (2000), os indivíduos com alta necessidade de poder sempre estão no comando e se esforçam para influenciar os demais, são motivados por status. Na necessidade de afiliação os indivíduos querem ser aceitos pelos outros que gostem deles, se esforçam para fazer amizades.

Para Stoner (2010) as teorias de processo se utilizam de elementos como a capacidade do indivíduo, sua percepção de papel, compreensão de como se comportar para alcançar um alto desempenho, estuda o processo de pensamento através dos quais as pessoas decidem agir. Podemos dividir as teorias de processo em teoria da equidade, da expectativa, do estabelecimento de metas e teoria do reforço.

Maximiano (2002, p. 276), “a teoria da expectativa propõe que as pessoas esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.” Assim, esta teoria se baseia no comportamento que as pessoas escolhem em função do resultado de satisfação ou insatisfação que podem proporcionar.

A teoria da expectativa, afirma que a força de uma tendência para agir de certa maneira depende da força de uma expectativa de que o ato seja acompanhado por dado resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo. A teoria da expectativa diz que um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho quando acreditar que seu esforço lavará a uma boa avaliação de desempenho; que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais – como gratificação, aumento de salário ou promoção e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais (ROBBINS, 2000, p. 355).

A teoria da expectativa se concentra em três relações, a de esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensas-metas pessoais como explica Robbins:

Relação esforço-desempenho é a probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de determinada quantidade de esforço resultará em desempenho. Na relação desempenho-recompensa é o grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado. Na relação recompensas-metas pessoais, é o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo (ROBBINS, 2000, p. 355).

Para Robbins (2000) Com essa teoria podemos entender por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos, mas fazem apenas o necessário para não perder o emprego. No entanto, a teoria da expectativa é utilizada para explicar a produtividade do funcionário, que aumenta na medida em que for maior a complexidade e o nível na organização, na medida em que aumenta a liberdade de escolha.

Maximiano (2002, p. 283), “a teoria da equidade é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Idealmente deve haver equidade ou equilíbrio.”

É baseada na lógica das comparações sociais e na noção de que a injustiça percebida é um estado

motivacional. Isto é, quando as pessoas acreditam que estão sendo tratadas injustamente ao se comparar com as outras, ficam motivadas a eliminar o desconforto e restaurar a situação um senso de equidade percebida. As pessoas procuram lidar com a injustiça percebida de maneira a alterar a sua contribuição para a realização do trabalho ao dedicar um esforço menor em suas funções, as recompensas recebidas, ao pedir melhor tratamento, os pontos de comparação, fazendo as coisas parecerem melhores e a situação, saindo do emprego (SCHERMERHORN, 2007, p. 318).

Schermerhorn (2007) a principal ideia da teoria da equidade, é que os indivíduos se comportam de acordo com suas percepções. O que determina o comportamento individual não é o valor da recompensa nem as intenções dos gerentes, e sim, as percepções do indivíduo que determinam os resultados motivacionais. Se as recompensas forem percebidas como justas teremos um resultado positivo em satisfação e desempenho, e se percebidas como injustas isso criará insatisfação causando problema de desempenho.

De acordo com Robbins (2000), as metas específicas melhoram o desempenho do colaborador promovendo um grau mais elevado de resultado do que as metas genéricas. Outro ponto importante é que os colaboradores tenham oportunidade de participar do estabelecimento das suas próprias metas, isso fará com que ele se comprometa mais com a organização.

A teoria do estabelecimento de metas, descrita por Edwin Locke, tem seu foco nas propriedades motivacionais do estabelecimento de metas para a execução de tarefas. A premissa básica é que as metas para a execução de tarefas podem ser muito motivadoras se forem adequadamente estabelecidas e bem gerenciadas. As metas dão a direção para as pessoas em seu trabalho. As metas dão clareza às expectativas do supervisor e do subordinado, entre colegas e nas subunidades, sobre o desempenho a ser alcançado em uma organização. As metas definem uma estrutura de referência para o feedback sobre a execução de tarefa. As metas também proporcionam uma base para o autogerenciamento do indivíduo (SCHERMERHORN, 2007, p. 320).

De acordo com Schermerhorn (2007) a teoria do reforço vê o comportamento humano para ter seu foco no ambiente externo e no impacto que este tem sobre o indivíduo.

A teoria do reforço deixa de lado toda a questão da motivação interna e procura ver como as consequências de comportamentos anteriores afetam as ações futuras num processo de aprendizado cíclico. Isto é, o comportamento voluntário do indivíduo (resposta) a uma situação ou evento (estímulo) é a causa de consequências específicas. É uma abordagem à motivação baseada na lei do efeito, a ideia é que o comportamento com consequências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com consequências negativas tende a não ser repetido (STONER, 2010, p. 332).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi de forma descritiva, segundo Beuren (2006), esta pesquisa foi classificada como descritiva, uma vez que pretendeu identificar, relatar, a pesquisa realizada com os colaboradores da Cresol Verê com relação ao seu estado motivacional, caracterizando o grau de motivação desta amostra e os fatores motivacionais. Segundo Gil (1990, p. 38), “as pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis.” Assim, tendo como característica a utilização de técnicas padronizadas para coleta de dados como questionário com perguntas abertas e fechadas, o qual foi utilizado nesta pesquisa.

Para a coleta de dados foi utilizada a aplicação de questionário, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.184) definem como sendo “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. Assim, Gil (2000, p. 134) define como sendo uma técnica de coleta de dados que consiste em um rol de questões propostas por escrito às pessoas que estão sendo pesquisadas. Esse questionário foi entregue aos sete colaboradores

da Cresol Verê, foi respondido às questões e devolvido para o entrevistador para a tabulação dos dados.

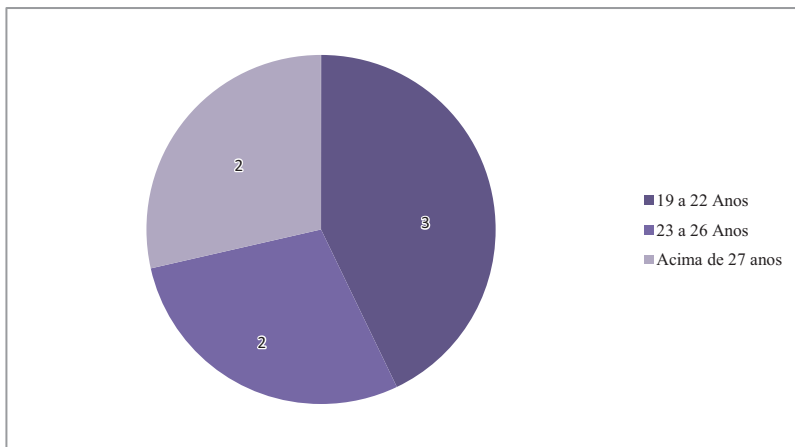
Quanto aos procedimentos, a pesquisa foi classificada como levantamento ou survey, o qual segundo Gil (2000, p. 58) “este tipo de pesquisa caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento deseja conhecer”. Assim, trata-se da forma de solicitar informações de um grupo ou uma amostra de determinado grupo de pessoas em relação ao tema estudado, para se obter através de análise, conclusões dos dados que foram coletados através do questionário.

O levantamento de dados foi realizado na Cresol Verê com uma população de sete pessoas que são os colaboradores da cooperativa, o entrevistador faz parte do quadro de colaboradores, o que permite uma melhor interpretação por conhecer o sistema administrativo da organização.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

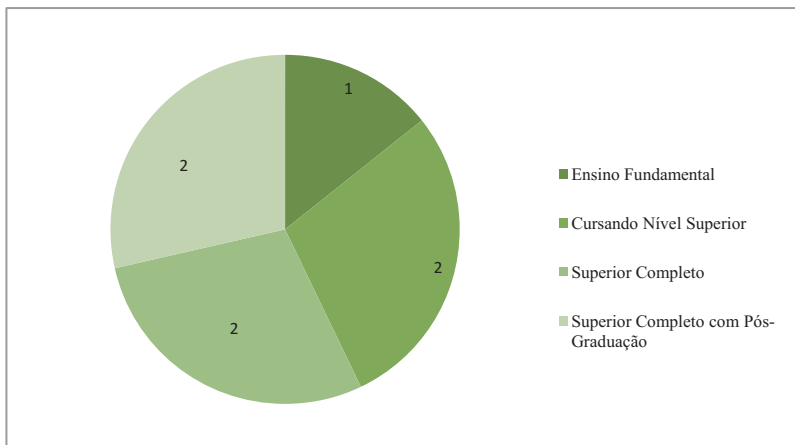
A pesquisa realizou-se na Cresol Verê, com os 7 colaboradores da cooperativa. A Cresol Verê fazia parte da área de abrangência de Dois Vizinhos, o qual iniciou as atividades no posto de atendimento cooperativo (PAC) de Verê em 02 de junho de 1997. Já no dia 16 de abril no ano de 1999, com 27 sócios fundadores através de assembleia geral, cria a Cooperativa de Crédito Rural Com Interação Solidária de Verê – Cresol Verê. Hoje a Cresol Verê possui em torno de 1100 sócios, com um posto de atendimento na comunidade de Sede Progresso, possui oito colaboradores em seu quadro de funcionários. Com relação à idade dos colaboradores podemos observar no gráfico 1 que três pessoas têm idade entre 19 a 22 anos , entre 23 a 26 anos temos duas pessoas e acima de 27 anos tem-se duas pessoas. Com esses dados podemos concluir que é uma equipe formada por pessoas jovens, no início de suas atividades no mercado de trabalho, recém-formados ou ainda estudando.

Gráfico 1 Idade dos colaboradores.



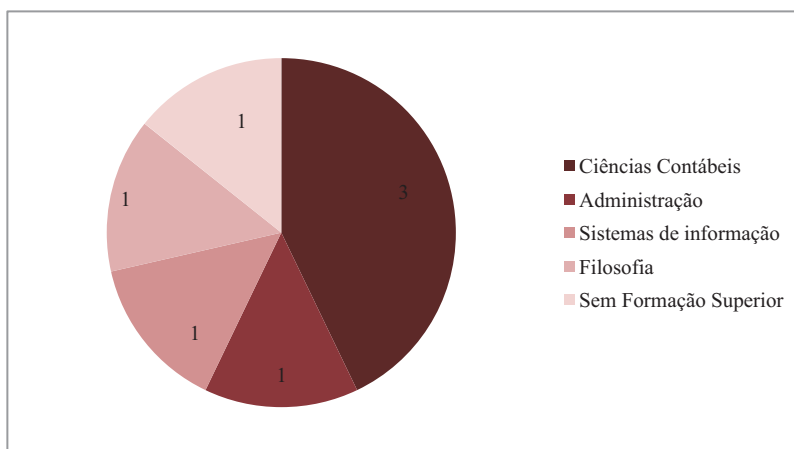
No que diz respeito ao grau de escolaridade, como pode analisar no gráfico 2, há uma pessoa com ensino fundamental, duas cursando nível superior, 2 com nível superior completo e mais duas com superior completo e cursando Pós-Graduação. Podemos observar que é uma equipe com um bom nível de escolaridade, e sempre buscam continuar melhorando.

Gráfico 2 Grau de escolaridade dos Colaboradores.



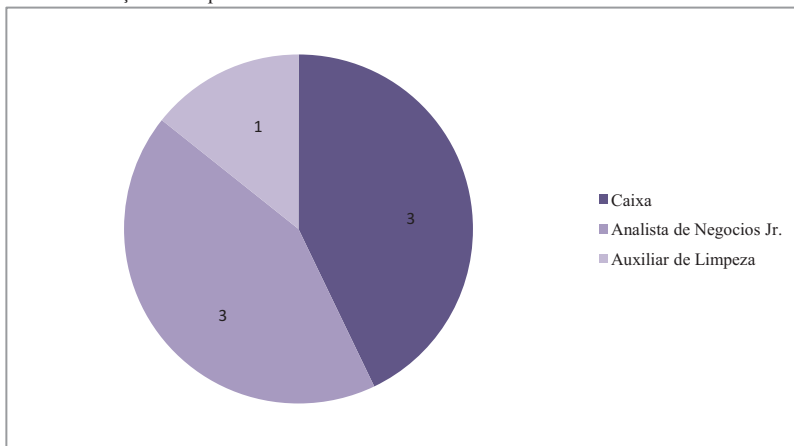
Quanto à formação acadêmica dos colaboradores da Cresol Verê, podemos observar no gráfico 3, que tem três pessoas com curso de ciências contábeis, uma pessoa formada em administração de empresas, uma em sistemas de informação, uma em filosofia e uma sem formação superior. Como podemos analisar, é uma equipe que condiz com a formação acadêmica para desenvolver suas atividades.

Gráfico 3 Formação Acadêmica dos colaboradores.



No que se refere à função desempenhada pelos colaboradores, como podemos visualizar no gráfico 4, temos três pessoas desenvolvendo a função de caixa na cooperativa, mais três pessoas na função de analistas de negócios Jr. e uma pessoa como auxiliar de limpeza.

Gráfico 4 Função desempenhada na Cresol Verê.



Com relação o tempo de trabalho dos colabores podemos observar no gráfico 5, que duas pessoas trabalham a menos de dois anos na cooperativa, três pessoas que trabalham de 3 a 5 anos com a cooperativa e que duas pessoas trabalham a mais de 5 anos. Com essas respostas, podemos observar que os colaboradores formam uma equipe com pouco tempo de trabalho na cooperativa.

Gráfico 5 Tempo que Trabalha na Cresol Verê.

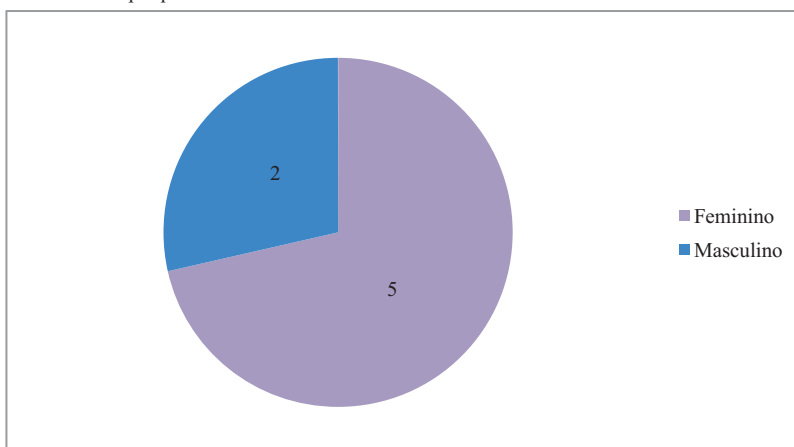
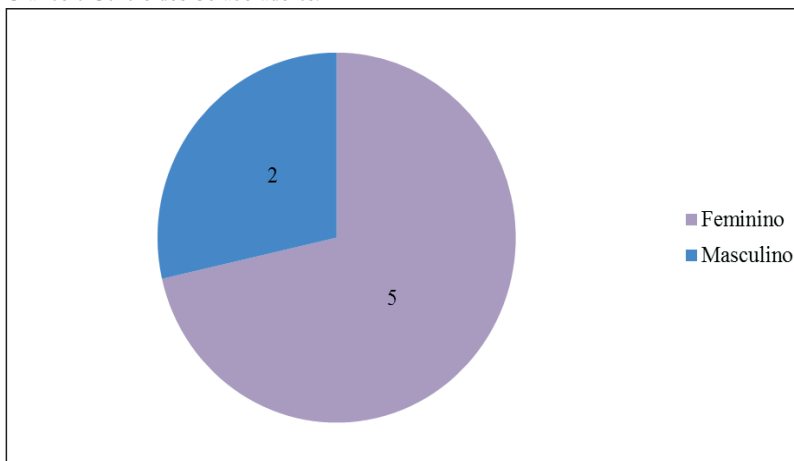


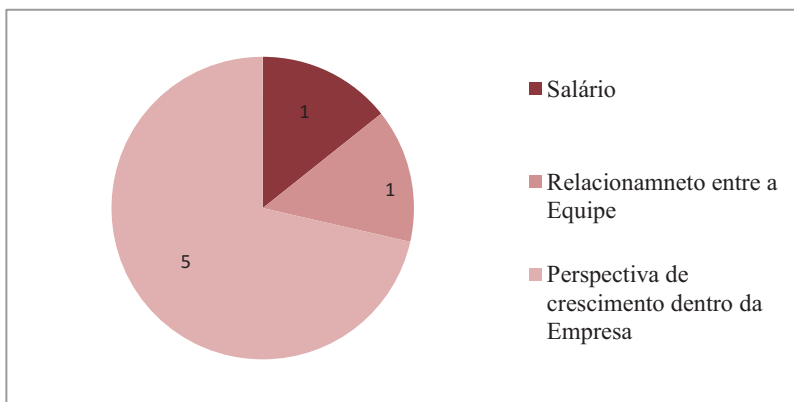
Gráfico 6 Gênero dos Colaboradores.



Como se pode observar no gráfico 6, no que diz respeito ao gênero dos colaboradores, há a grande maioria formado pelo sexo feminino com 5 pessoas e 2 pessoas do sexo masculino.

Com relação ao gráfico 7, quando questionados os colaboradores, o que mais lhes motiva para realizar o trabalho na cooperativa, cinco colaboradores responderam que as perspectivas de crescimento dentro da empresa motivam mais, um colaborador respondeu que motiva mais é o relacionamento entre a equipe e um colaborador respondeu que o que mais motiva é o salário. Com essas respostas, podemos observar que não é o salário o principal fator motivacional, e sim, a possibilidade de crescimento dentro da organização, com isso desempenhando suas funções da melhor maneira possível para atingir tal objetivo.

Gráfico 7 Motivação para a realização de seu trabalho e desempenhar suas funções dentro da cooperativa.



Quando questionados os colaboradores se a Cooperativa motiva através de suas políticas de recursos humanos, todos responderam que sim, pois o sistema tem um plano de cargos e salário, que quanto mais tempo na organização mais vantagens tem o colaborador, além de pagar plano de saúde e vale alimentação. E a organização de cursos de capacitação específicos por setor de atividade, como por exemplo, curso para os caixas, treinamento para a carteira de crédito e assim cada colaborador recebe o treinamento para desenvolver melhor suas funções dentro da cooperativa.

Ao serem questionados se a cooperativa é totalmente responsável pela motivação de seus colaboradores, todos responderam que não, que a organização sozinha não vai conseguir motivar ninguém se não partir dos colaboradores.

Quando indagados se cada colaborador precisa ter um mínimo de motivação consigo, todos responderam que sim, cada um tem que estar um pouco motivado para desenvolver suas funções, e assim, a organização poder através de suas políticas e treinamentos motivar seus colaboradores e estes tem que estar aberto para novas mudanças e melhoria em cada setor de trabalho.

Ao serem questionados se os colaboradores sentem-se

motivados para realizar suas funções, todos responderam que sim. Assim, pode-se concluir que a equipe está motivada com a forma que a cooperativa gerencia seus colaboradores.

Com relação às sugestões que a cooperativa poderia estar desenvolvendo para melhor motivar seus colaboradores, os mesmos responderam:

- Pela minha concepção a cooperativa já motiva seus colaboradores com treinamento oferecido, com plano de cargos e salários e com o próprio salário pago aos seus colaboradores;

- A Cooperativa já motiva seus colaboradores, através da união dos colaboradores, do espírito de cooperativismo, entre outros aspectos, basta os colaboradores querer ser motivado.

- Participando no desenvolvimento de cada função e interagindo com ideias.

- Dando maior atenção na função de cada colaborador.

- Trabalhar o entrosamento em equipe, promover ações que unifique mais a equipe, como almoços, confraternizações, etc.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo expor algumas teorias de motivação já existentes para avaliar o nível motivacional dos colaboradores da Cresol Verê, verificando os fatores motivacionais nas relações interpessoais dos mesmos, bem como identificar dentre estes quais estão motivados. Com a realização da referida pesquisa que teve como amostra sete colaboradores da Cresol Verê, averiguou-se que todos se encontram motivados a trabalhar na instituição. Esse fato se deve à probabilidade de crescimento profissional existente na política da cooperativa analisada. Outro motivo que pode estar relacionado a este índice é o fato da organização possuir políticas de recursos humanos bem definidos como plano de cargos e salários, plano de saúde, vale alimentação e participação nos resultados (PPR), afinal, trata-se de uma equipe jovem que busca realização profissional. Podemos citar também, o fato da equipe ser bem unida

na realização de suas atividades.

Outro ponto importante a ser observado é que o principal fator motivacional citado pelos colaboradores, ou seja, a possibilidade de crescimento dentro da organização, com isso, cada um desempenha sua função da melhor maneira possível para atingir tal objetivo. A política da empresa para com os colaboradores é interessante, uma vez que a mesma, dentro das relações motivacionais interpessoais, considera isso como algo relevante para o bom funcionamento da instituição.

Ao se averiguar as sugestões dadas pelos colaboradores, constatou-se que todos apresentaram sugestões para beneficiar a empresa e, concomitantemente, a si mesmos.

Dessa forma, pode-se observar que não há apenas uma teoria de motivação a ser seguida, mas sim, utilizar-se de várias teorias para se chegar a um modelo ideal de como se trabalhar com os colaboradores na instituição, partindo do pressuposto que cada colaborador precisa estar um pouco motivado para garantir bons resultados à instituição.

Após a análise dos dados obtidos, chegou-se a conclusão que a Cresol Verê está conseguindo motivar seus colaboradores de forma eficaz, pois suas estratégias têm apresentado resultados positivos, permitindo que a mesma consiga manter os seus colaboradores motivados.

REFERÊNCIAS

BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta, 7.ed. – São Paulo: atlas. 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração nas organizações**. 7.ed. Ver. E atual – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 –

4º reimpressão.

GIL, A. C. **Técnicas de Pesquisa em Economia**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1990.

GIL, A. C. **Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografia**. 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração** – 6.ed. – 4. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M. e MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica** – 7.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P.. **Teoria geral da administração/** Fernando Cláudio Prestes Motta, Isabella Gouveia de Vasconcelos. 3.ed. rev. – São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas/** (tradução Cid Knipel Moreira). -1.ed - São Paulo : Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, Jr. J. R.. **Administração/** tradução Mário Persona; revisão técnica Sandra Regina Holanda Mariano. – Rio de Janeiro : LTC, 2007.

STONER, J. A. F.. **Administração/** tradução Alves Calado; revisão de conteúdo Agrícola de Souza Bethlem – 5.ed. - Rio de Janeiro : LTC, 2010.

DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA CRESOL – CRESOL CORONEL VIVIDA - PR

Silvana Faccin Camozzato⁵¹

Paula Regina Zarelli Rocha⁵²

1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento (GC) é definida como o processo que cria continuamente novos conhecimentos, os dissemina e os perpetua por toda a organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

Para os autores, a gestão do conhecimento visa oferecer uma abordagem sistemática para identificar, gerenciar e compartilhar artefatos de informação das organizações. Dessa forma, as empresas necessitam tornar as tarefas mais produtivas. Isto visa eliminar duplicação de esforços e a automação do previsível, eliminando desperdício de tempo, economizando esforço e aumentando produtividade, tornando assim uma empresa mais competitiva no mercado.

Assim, o artigo tem como finalidade diagnosticar a gestão do conhecimento atual na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vivida, por meio de um instrumento baseado em Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998), que aborda os processos de GC como “meios de criação, captura, disseminação e mensuração do conhecimento”.

2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

No Brasil, verifica-se que o recurso conhecimento vem

51 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

52 Professora Orientadora. Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Professora colaboradora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

aumentando sua importância para o desempenho empresarial e que os desafios impostos pela recente abertura econômica tornam a questão da gestão do conhecimento ainda mais fundamental para as empresas brasileiras. Acredita-se que sem estratégias empresariais, setoriais e nacionais rapidamente implementadas, fica muito difícil imaginar que as empresas brasileiras conseguirão se tornar competitivas e sobreviver aos desafios impostos pela competição internacional (TERRA, 2010).

A competição global tem forçado as organizações a encontrar novos caminhos para melhor atender às necessidades dos seus consumidores, para reduzir custos e para aumentar a produtividade. A melhoria da qualidade tornou-se um fator importante na estratégia de negócios das organizações, sendo o conhecimento organizacional o elemento chave que diferencia uma organização de outra. Assim, uma melhor qualidade de produtos e de serviços resulta de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, associada à aplicação de ferramentas e de metodologias de qualidade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2010).

A Gestão do Conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.79), para se tornar uma “empresa que gera conhecimento” a organização deve completar uma “espiral do conhecimento”, espiral esta que vai de tácito para tácito, de explícito a explícito, de tácito a explícito, e finalmente, de explícito a tácito. Logo, o conhecimento deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada pessoa. A espiral começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Em sua teoria de criação do conhecimento organizacional,

Nonaka e Takeuchi (1997), classificam o conhecimento em tácito e explícito.

O conhecimento explícito é o que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais, facilmente transmitido, sistematizado e comunicado. Ele pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos. Esse foi o modo dominante de conhecimento na tradição filosófica ocidental (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

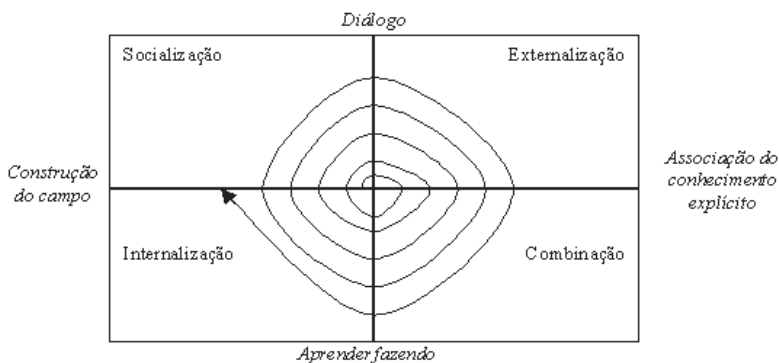
O conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, é um tipo de conhecimento mais importante. É o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas, sistema de valor, intuições, emoções, habilidades. É considerado como uma fonte importante de competitividade entre as organizações. Só pode ser avaliado por meio da ação (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Pela visão desses autores a Gestão do Conhecimento deve garantir e estimular a existência destes processos de conversão de conhecimento dentro da empresa. É fundamental, portanto que um modelo de Gestão do Conhecimento contenha mecanismos que, além de suportar o registro e organização do conhecimento explícito, promovam as condições para que os profissionais da empresa tenham acesso a este conhecimento, estabelecendo então o ciclo de transformações.

Os autores explicam os quatro modos de conversão do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. E descrevem: “A Socialização é um processo de compartilhamento e experiências e, com isso de criação de conhecimento tácito – tais como modelos mentais e habilidades técnicas compartilhadas.” Significa que, mesmo sem a linguagem, a experiência é passada por observação, imitação e prática, como uma relação mestre e aprendiz. Já a Externalização é como “um processo de

articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos” ou “viagens conceituais” através de metáforas que provocam dedução ou indução. A seguir demonstram que: “A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento.” Ou seja, utiliza documentação formal e comunicação para troca de conhecimento; tais como reuniões, conversas telefônicas e computador. Por fim observam que, “a Internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito.” Constitui-se no famoso “*know-how*” técnico ou modelos mentais compartilhados, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

FIGURA 1 - Espiral do conhecimento



FONTE - Nonaka e Takeuchi (1997).

A “*espiral do conhecimento*” é construída a partir da fluidez do conhecimento entre os quatro modos de conversão. Seu início ocorre através da socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e deve, portanto, ser compartilhado. Contudo, somente com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva organizacionalmente. Essa etapa é fundamental para a inovação, pois quanto mais fácil a interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser

convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser difundido.

A Gestão do Conhecimento abrange um contexto que visa não apenas o capital intelectual dentro da organização, mas abrange deixar o ambiente de trabalho mais proficientes em termos de convivência diária e gerar vantagem competitiva para a organização (RSBC, 2008)

O processo de implantação da Gestão do Conhecimento dentro das organizações é uma iniciativa e esforço que deve partir dos gestores estratégicos, disseminando a todos os níveis, pois envolve uma mudança de cultura e princípios básicos da estrutura da organização.

Implantar a Gestão do Conhecimento dentro da organização é uma questão de coragem e quebra de paradigma, existe ainda muita resistência de algumas organizações. As organizações do conhecimento são aquelas voltadas para os clientes internos e externos, buscando continuamente a melhoria de seus processos e o desenvolvimento de seus funcionários.

Terra (2010) afirma que todas as empresas praticam de alguma forma a Gestão do Conhecimento, pois não é possível conceber o trabalho humano sem o emprego da inteligência humana e porque as empresas, nos seus processos de trabalho e crescimento, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir bens e serviços para seus clientes.

2.1 Processos de gestão do conhecimento

Para que a gestão do conhecimento ocorra, Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998) relacionam os seguintes processos de gestão do conhecimento: criar, capturar, organizar, codificar, disseminar, avaliar e mensurar.

Um dos processos básicos da gestão do conhecimento é a criação de conhecimento. Assim, Pereira (2005) informa que envolve

diferentes práticas, tais como a aprendizagem, a 'externalização' do conhecimento, o uso de lições aprendidas, o desenvolvimento do pensamento criativo, da pesquisa e experimentação, da descoberta e inovação. Elenca como as principais fontes para criação de novos conhecimentos a autoaprendizagem, a aprendizagem por meio de especialistas, as relações com clientes, fornecedores e concorrentes, a aprendizagem por experimentação e a adoção do pensamento sistêmico e criativo.

Quanto à captura do conhecimento, Pereira (2005) define o processo como a aquisição de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para criar e manter as competências essenciais e áreas de conhecimento selecionadas e mapeadas, de modo que possam ser adequadamente utilizados; esses conhecimentos, habilidades e experiências devem ser formalizadas, explicitados e codificados. "Nesse sentido, é importante conhecer as diversas fontes disponíveis (internas e externas), de onde se pode efetivamente adquirir o conhecimento."

Quanto à função de organizar o conhecimento, Probst (2002) questiona: se partes da memória da organização podem ser perdidas, de modo temporário ou permanente, em razão de reengenharia, terceirização ou de políticas relacionadas a gestão enxuta, é possível que apareçam "lacunas de conhecimento" quando funcionários deixam a empresa ainda que a sua saída tenha sido planejada ou não.

A preservação do conhecimento constitui parte importante da gestão do conhecimento; deste modo, ainda que as empresas se reorganizem, o valor da memória organizacional pode ser subestimado e, muitas vezes, as experiências passadas da empresa não são armazenadas, perdendo-se informações relevantes de sua história. Se o desenvolvimento do conhecimento de uma organização depende, em parte, das bases fornecidas pelo conhecimento anterior, as organizações que desejarem administrar seu conhecimento de modo a que esteja disponível e acessível futuramente, deverão selecionar

dentre muitos eventos, pessoas e processos, aqueles que devem ser retidos. Ainda, devem ser capazes de armazenar suas experiências adequadamente, garantindo que a memória organizacional esteja atualizada e preservada (PROBST, 2002).

A codificação e transmissão de conhecimento são muito utilizadas nas empresas, através de programas de treinamentos, relatórios e manuais. Para Smith (2004), a estratégia de gestão do conhecimento deve refletir a estratégia competitiva da empresa. Os esforços para codificação do conhecimento caracterizam a orientação central das estratégias de gestão do conhecimento. Fundamentam-se no intensivo uso das tecnologias de informação e comunicação, e promovem substanciais ganhos de produtividade e satisfação de seus usuários.

Outro processo da gestão do conhecimento é a disseminação, onde representa a forma como as organizações efetuam a transferência do conhecimento. Isso pode ser feito pela contratação de pessoas, através de conversas informais e não programadas, por reuniões ou treinamentos que possibilitam a mobilidade do conhecimento pela empresa (TERRA, 2010).

A disseminação do conhecimento deve estar atrelada ao Planejamento Estratégico da organização, porque a estratégia permite que a empresa desenvolva a capacidade de pensar, a partir da escolha do que ensinar aos colaboradores, e como deve ser focada a aprendizagem. Em outras palavras, as metas da gestão do conhecimento devem estar vinculadas às estratégias da organização (TERRA, 2005).

Existe a função de avaliar o conhecimento. Probst (2002) apontam como elementos fundamentais na prática da gestão do conhecimento a definição de um conjunto de objetivos e o desenvolvimento de um processo de avaliação. O primeiro diz respeito ao esclarecimento da orientação estratégica da gestão do conhecimento e aos objetivos desdobrados em ações específicas. Quanto ao processo de avaliação, este completa o sistema, ao fornecer dados essenciais

para o controle estratégico de projetos de gestão do conhecimento.

Já para a mensuração, Del Rey Chamorro et al. (2003) afirmam que é preciso criar indicadores-chave de desempenho para a gestão do conhecimento no sentido de medir o desempenho da solução implementada e monitorar a adequação da solução adotada aos objetivos estratégicos de negócio.

Medir o sucesso da gestão do conhecimento requer primeira capacidade para medir o conhecimento, objetivo quase impossível em virtude de que o seu valor depende das circunstâncias em que é criado. A quantificação do conhecimento, portanto exige externizá-lo, ou seja, separá-lo de situações, épocas e pessoas específicas; assim, “[...] o conhecimento só pode ser registrado indiretamente, não com precisão” (PROBST, 2002, p. 195).

O processo de avaliação do conhecimento tem duas fases: na primeira, as mudanças na base do conhecimento organizacional devem tornar-se visíveis; na segunda, essas mudanças sofrem interpretação com relação às metas de conhecimento. Avaliar o conhecimento não contempla calcular seu valor monetário, mas decidir sobre o atingimento das metas de conhecimento. Ao deixarem de mensurar seu conhecimento e os pontos de mudança, as organizações deixam incompleto o ciclo de gestão do conhecimento; são ocorrências dissociadas de *feedback* que auxiliem na realização de ajustes nos diversos elementos construtivos da gestão do conhecimento (PROBST, 2002).

2.2 Princípios para a implantação de gestão do conhecimento

A alta direção da empresa deve estar comprometida com a implantação do processo de Gestão do Conhecimento, participando ativamente das decisões do projeto. A estratégia de implantação deve procurar o equilíbrio entre a valorização do conhecimento das pessoas (tácito e explícito) e o uso da tecnologia em geração, armazenamento, processamento e comunicação de informações. No

estabelecimento do processo de Gestão do Conhecimento, deve dar-se igual ênfase à pesquisa de informações e à sua análise e contextualização. Um menor balanceamento num ou noutro ponto, em detrimento dos outros, irá comprometer os resultados finais do processo (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Por outro lado, tanto para a orientação estratégica, quanto para a coleta e análise de informações, é fundamental o estabelecimento de uma rede de colaboradores com conhecimento significativo dos temas e das áreas para as quais o processo de Gestão do Conhecimento estará direcionado. É através desta rede que se irá agregar “inteligência” ao processo. Esta rede pode ser interna e/ou externa à empresa, envolvendo as diferentes equipas, bem como parceiros, clientes e fornecedores.

Dado o volume de informações e a multiplicidade das fontes, é fundamental a identificação e o uso adequado das tecnologias em suporte ao processo de Gestão do Conhecimento. Falta de recursos e ferramentas, bem como a sua aplicação inadequada, podem comprometer e até inviabilizar o resultado final do projeto.

De acordo com Teixeira Filho (2000), outro aspeto é a estrutura organizacional adequada. A equipe responsável pelo processo de Gestão do Conhecimento na empresa deve estar adequadamente estruturada e posicionada na organização. Uma estrutura e/ou posicionamento inadequados podem dificultar o acesso aos recursos e fontes de informação, comprometendo o resultado final do processo.

Já a orientação estratégica sobre os temas de interesse para o processo de Gestão do Conhecimento é fundamental para os resultados úteis, fatíveis e atualizados. Uma falta de orientação ou uma definição inadequada de temas podem comprometer a qualidade e utilidade dos resultados finais. Assim também é essencial a qualidade das fontes de informação.

Por outro lado, o processo deverá ser gerido e monitorado por indicadores de desempenho que reflectam a sua eficiência e

eficácia. A definição destes indicadores deverá ser uma orientação estratégica para o processo e a sua medição deverá ser reportada periodicamente, dentro de um contexto de avaliação, para a direção da empresa.

A equipe de Gestão do Conhecimento deverá estar em permanente contato com a comunidade de clientes e utilizadores do processo, monitorando as suas expectativas e satisfação com os resultados. Este contacto será um “*feedback*” fundamental para a monitorização e melhoria no processo global (TEIXEIRA FILHO, 2000).

A questão da segurança das informações, quanto a perdas e violações, intencionais ou não é fundamental para o funcionamento adequado do processo de Gestão do Conhecimento e deverá ser objeto de políticas e procedimentos específicos. Naturalmente, o processo de Gestão do Conhecimento deverá seguir diretrizes de carácter ético quanto a recolha e divulgação de informações, devendo os seus procedimentos estar amplamente amparados pela empresa nos seus aspectos jurídicos, de acordo com a legislação em vigor e as normas aplicáveis (TEIXEIRA FILHO, 2000).

3 METODOLOGIA

Este estudo caracterizou-se como descritivo porque teve como finalidade, observar tipos de conhecimentos existentes na empresa, registrar os mais aplicados e analisar suas funções e resultados obtidos por meio deste.

Quanto aos objetivos à pesquisa bibliográfica que é desenvolvida com base em material já elaborado e publicado, constituído principalmente de livros, teses, dissertações, periódicos científicos, etc., (GIL, 2002).

Por pesquisa qualitativa, Oliveira (2008, p. 59) entende:

Pesquisa Qualitativa é caracterizada como sendo a tentativa de se explicar com profundidade o significado e as características do resultado das

informações obtidas através de entrevistas ou questões abertas.

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado um questionário contendo perguntas fechadas relacionada diretamente a gestão de conhecimento na cooperativa em análise, baseado nos modelos de Kim *et al.* (2003), Gupta *et al.* (2000), Beckman (1999) e Davenport e Prusak (1998). O questionário foi aplicado para os funcionários da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vivida em suas diferentes áreas de atuação, totalizando 11 pessoas no período de 02 de abril de 2012 a 12 de abril de 2012, sendo considerada amostra censitária.

4 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CRESOL CORONEL VIVIDA - PR

Para realização da pesquisa, optou-se pela Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol Coronel Vivida, localizada no município de Coronel Vivida. Tanto o número de respondentes da organização, quanto os cargos da cooperativa aparecem na distribuição conforme os índices apontados na Tabela 1.

TABELA 1 – CARGO DOS ENTREVISTADOS

Cargo	Quantidade
Analista de crédito	4
Técnico agrícola	1
Caixa	2
Caixa de PAC	2
Caixa operacional	1
Analista de produtos e serviços	1

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Conforme os dados da Tabela 1 são 11 funcionários, sendo que 4 deles atuam como analistas de crédito, 1 técnico agrícola, 2 caixas, 2 caixa de PAC e 1 caixa operacional, e 1 analista de produtos e serviços.

A Criação do Conhecimento é citada na Tabela 2.

TABELA 2 – MEIO DE CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

Meios de criação de conhecimento na Cresol	Frequência de Respostas
Reuniões em equipe	8
Cursos e treinamentos periódicos	11
Manuais e padrões	8
Planejamento estratégico	3
Troca de experiências entre setores	2
Mapeamento das estratégias	0

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Conforme dados da Tabela 2 verifica-se que 100% dos funcionários responderam que cursos e treinamentos periódicos são o principal meio de criação do conhecimento na cooperativa. Também com 72,72% expressaram reuniões em equipe e manuais e padrões. Contata-se a pouca experiência trocada entre os setores e também o baixo índice de planejamento estratégico com nenhuma constatação de mapeamento das estratégias.

Quanto à Captura do Conhecimento, cita-se a Tabela 3.

TABELA 3 - CAPTURA DO CONHECIMENTO

Procedimentos que visam a captura do conhecimento na Cresol	Frequência de Respostas
A efetiva aquisição do conhecimento	0
A aquisição de habilidades e experiências para manter as competências essenciais	0
Mapeamento do conhecimento	0
Acesso a fontes internas e externas	4
Incentivo à formação, graduação, pós-graduação nas diversas áreas do conhecimento	11
Valorização dos profissionais que detêm e buscam o conhecimento e o autodesenvolvimento	2
Avaliação, discussão e aplicação das ideias surgias em todos os níveis da organização	1

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

É importante observar a confirmação por 100% dos entrevistados, quanto à captura do conhecimento, que consideram o incentivo a Formação, Graduação, e Pós-Graduação são o principal meio de captura do conhecimento. O acesso a fontes internas e externas de 36,36% e valorização dos funcionários que detêm e buscam o conhecimento e o autodesenvolvimento é de 18,18%.

Menos votado avaliação, discussão e aplicação de ideias surgidas na empresa e nenhum voto para aquisição de conhecimento, experiências e mapeamento de conhecimento.

Na questão sobre a disseminação do conhecimento, o objetivo foi identificar quais procedimentos são tomados pela cooperativa. Os dados da pesquisa revelam o seguinte.

TABELA 4 - DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO

Disseminação do conhecimento	Frequência de Respostas
As informações e conhecimentos permanecem restritos a um grupo pequeno de indivíduos	0
Quando os conhecimentos estão disponíveis, não estão em tempo hábil e nem no local apropriado	1
A facilidade de acesso é o ponto crítico do processo de compartilhamento	3
Não estão disponíveis recursos tecnológicos e de comunicação para disponibilizar o conhecimento	0
O repasse de experiência e o conhecimento de cada membro da equipe fazem com que todos aprendam	7
Uso da intranet	11

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Conforme a tabela acima sobre disseminação do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa, confirma-se 100% o uso da Intranet, que é um sistema de integração de informações entre os colaboradores. Também se destacam com 81,81% palestras, cursos, seminários.

A mensuração do conhecimento como integrada à estratégia da cooperativa foi interpretada conforme Tabela 5.

TABELA 5 - MENSURAÇÃO DO CONHECIMENTO

Mensuração	Frequência das Respostas
São utilizados testes periódicos pelos setores e departamentos da organização cooperativa	0
Periodicamente a organização realiza um balanço das nossas competências e vantagens competitivas perante o mercado	0
Observa-se a manutenção da competitividade da empresa no âmbito dos serviços e de produtos.	0
No grau de desenvolvimento de novos processos e procedimentos que garantem segurança e estabilidade econômica e social para a organização	0
Na avaliação no nível de criatividade individual e coletiva expressada dentro da Organização	0
Através do grau de comprometimento dos indivíduos com novas descobertas	3
Com a aplicação de novas ideias nas diversas áreas da organização	9
Atrela o conhecimento à produtividade	2
Através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa	9

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Para análise dos resultados, retoma-se o objetivo do estudo, diagnóstico da gestão do conhecimento atual na Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol Coronel Vivida.

Buscou-se saber dos entrevistados qual a relevância da gestão do conhecimento em algumas práticas que foram apresentadas no questionário da pesquisa, a partir da qualificação orientada pela cooperativa.

Dos funcionários as questões que receberam 81,81% de respostas foi aplicação de novas ideias nas diversas áreas da organização e através da competência, do interesse e das atitudes de cada indivíduo que atua na empresa. Sendo menos votada, a utilização de teste periódico pelos setores, a realização de balanço das competências, grau de desenvolvimento de novos processos e avaliação no nível de criatividade individual na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as organizações dispõem de ações, estruturadas ou não, no sentido de promover o conhecimento, neste sentido, este trabalho buscou diagnosticar a Gestão do Conhecimento atual na

Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária - Cresol
Coronel Vivida.

Os resultados obtidos confirmam a presença formal e informal de processos da gestão do conhecimento, meios de criação do conhecimento, captura do conhecimento, a organização, a disseminação e mensuração do conhecimento, destacando-se a função de criação do conhecimento onde mostrou melhor resultado. Conforme pesquisa foi possível perceber o incentivo da própria instituição em promover cursos e treinamentos para funcionários a fim de gerar mais conhecimento e melhorar a qualidade do serviço. A captura do conhecimento como formalmente presente e em destaque, mostrou também que a empresa promove o desenvolvimento profissional e motiva os funcionários a formação, graduação e especialização nas diversas áreas do conhecimento.

O processo de disseminação do conhecimento também se destacou na pesquisa pelo fato de ser considerado o processo mais eficaz de integração de informações entre os colaboradores. Por outro lado, pode-se perceber que não existe o repasse de conhecimento entre os mesmos, no que dificulta o desenvolvimento do trabalho, acúmulo de função e relacionamento organizacional.

Por último, a mensuração do conhecimento foi identificada em alguns pontos como aplicação de novas ideias nas diversas áreas, através da competência e do interesse e das atitudes de cada pessoa, que atua na empresa, não havendo respostas nas questões referentes à visão de estabilidade econômica e social da empresa.

A pesquisa desenvolvida sobre as funções de gestão do conhecimento, na medida do atendimento aos objetivos, remete a análise dos resultados a um novo desafio: elaborar um modelo organizacional que seja referência para que ocorra a aplicação completa de todas as funções do conhecimento motivando a formulação de estratégias da empresa com base na Gestão do Conhecimento, para que a organização se mantenha competitiva a partir da formatação de suas estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

BECKMAN, T. The Current State of Knowledge Management. In: LIEBOWITZ, J., ed. **Knowledge Management Handbook**. New York: CRC Press, 1999.

DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: 1998.

DEL REY CHAMORRO, F. M. et al. A framework to create key performance indicators for knowledge management solutions. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 2, p. 46-62, 2003.

FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. **Um modelo de Gestão do Conhecimento para melhoria de Qualidade do Produto**. Disponível em: <[http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20 Gestao%20empresarial%20%20Diag.pdf](http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20Gestao%20empresarial%20%20Diag.pdf)>. Acesso em: 26/10/2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUPTA, B. et al. Knowledge Management: practices and challenges. **Industrial Management & Data Systems**, v. 100, n. 1, p. 17-21, 2000.

KIM, Y. G.; YU, S. H.; LEE, J. H. Knowledge strategy planning: methodology and case. **Expert Systems with Applications** , v. 24, n. 3, p. 295-307, abril 2003.

GONÇALVES, L.C. **Estudo do Posicionamento em Relação ao Desenvolvimento das Funções da Gestão do Conhecimento em organizações cooperativas do Sudoeste do Paraná**. Curitiba, 2007.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OLIVEIRA, Maria Marly de. Como fazer pesquisa qualitativa. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

PEREIRA, H. J. **Proposição de um Modelo Organizacional Baseado no Conhecimento: um Estudo de Caso em Empresa Pública.** In: *Third International Conference of the Ibero American Academy of Management. Anais ...* São Paulo: 2003, v.1, p.1-15, CD-ROM. Disponível em: [www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_ Proposição 20 um Modelo Organizacional Baseado no Conhecimento](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0440_Proposicao_20_um_Modelo_Organizacional_Baseado_no_Conhecimento)> Acesso em: jul 2006.

PEREIRA, H. J. et al. **Diretrizes Estratégicas para a implantação da Gestão de Conhecimento Organizacional.** *Revista Produto & Produção*, v.8, n.2, p. 1-15, 2005.

PROBST, G. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. (Org.) **Gestão do conhecimento.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 319 p.

TEIXEIRA FILHO, JAYME. **Gerenciando Conhecimento.** Rio de Janeiro, Editora SENAC Rio, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** Disponível em: http://www.gestaoct.org.br/forum_municipal/apresent/terra/terra_gest_conh_grand_des_nac.pdf>. Acesso em: 26/10/2010.

TERRA, J. C.C. **Gestão do Conhecimento – O Grande Desafio Empresarial.** São Paulo, Negócio Editora, 2000.

RSBC - Revista Sociedade Brasileira do Conhecimento, disponível em> <http://WWW.sbgc.org.br/sbgc/portal> acesso em 09/08/2008.

CAPÍTULO IV

PRÁTICAS DE GESTÃO NAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO COM INTEGRAÇÃO SOLIDÁRIA.

GOVERNANÇA COOPERATIVA: UMA ANÁLISE NA CRESOL CORONEL VIVIDA - PR

Silvania Pizzatto Schiavini⁵³

Gilmar Ribeiro de Mello⁵⁴

1 INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da sociedade, a economia sempre configurou como seria a estrutura da sociedade. Seja ela feudal ou manufatura e até mesmo o capitalismo, sendo de base de trocas ou de compra. Assim, entende-se que a sociedade está sempre regida pela organização de base estrutural econômica como de relações interpessoais (FANDIÑO *et al.*, 2007).

O sistema financeiro é um dos segmentos mais globalizados no mundo e as cooperativas de crédito fazem parte deste sistema capitalista onde a mais valia é meta principal para tantas instituições. Os sistemas de crédito com economia solidária fazem parte de um cenário nacional desde 1980 e, atualmente, apresentam um acelerado crescimento devido a sua atuação social diante das populações de menor poder aquisitivo, empreendedores de pequeno porte e agricultores familiares, este último, objeto da pesquisa e que tem como necessidade superar problemas de acesso ao crédito, serviços bancários e microfinanças (PRAXEDES, 2009).

Com um grande potencial na prestação de produtos e serviços as cooperativas de crédito rural atuam como agentes financeiros locais que buscam desenvolvimento sustentável e a permanência do agricultor no campo com qualidade de vida e sustentabilidade financeira.

Neste contexto, apresenta-se o tema Governança Cooperativa nas cooperativas de crédito rural e, diante da necessida-

53 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

54 Professor Orientador. Doutor em Ciências Contábeis, Professor Adjunto da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

de de aprimorar o conhecimento o estudo é direcionado a um enfoque específico, qual seja a atuação dos Conselhos Administrativos, Fiscal, Diretoria Executiva e Colaboradores quanto ao desempenho de suas funções através das boas práticas de Governança.

A instituição de melhores práticas de Governança Corporativa pelo Instituto Brasileiro Governança Corporativa (IBGC) e pelo Banco Central do Brasil (BC), objetiva proteger os sócios das corporações dos malefícios que alguns administradores podem causar, tais como: a falta de ética, a promiscuidade e a conivência e mesmo irresponsabilidade destes.

Tendo como base este propósito, questiona-se: os diretores e colaboradores e conselheiros fiscais detêm suficiente conhecimento sobre as boas práticas de governança a fim de cumprir com suas responsabilidades perante o quadro social?

Buscando respostas a este questionamento, objetiva-se verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros fiscais da cooperativa sobre as funções do Conselho Administrativo, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal.

De modo específico, apresentam-se descrições sobre as funções destes setores da cooperativa e investiga-se o conhecimento das mesmas por parte dos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceitos sobre governança corporativa

O tema Governança Corporativa traz conceitos sobre o papel da Governança no interior das organizações demonstrando que através de princípios e boas práticas é possível criar um ambiente participativo, descentralizado, com atuação horizontal, garantindo a viabilidade econômica e financeira da Cooperativa.

Várias são as definições sobre o tema Governança Corporativas. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entende-se que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2002, p. 1) define o termo como: “Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital”.

Andrade (2007) conceitua as diversas dimensões da Governança Corporativa, sintetizando-as em 7 Ps, conforme dados no Quadro 1:

QUADRO – 1 CONCEITO DAS DIMENSÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Ps	Dimensão	Conceito
P1	Propriedade	Refere-se à pulverização da propriedade e a proliferação de sociedades anônimas negociadas em bolsas de valores.
P2	Princípios	Bases da ética da governança são universais presentes e estão presentes nos códigos de boas práticas editados pelo mundo todo.
P3	Propósitos	Auxiliam a contribuir para o máximo retorno total dos investidores.
P4	Poder	A estrutura de poder é definida pelos proprietários separando funções e responsabilidades dos conselhos e executivos.
P5	Processos	Definem relações funcionais entre conselhos de administração, direção executiva e sistema de auditoria homologando e monitorando as estratégias corporativas.
P6	Práticas	Referem-se Gestão de Conflito de Agência, riscos de desvio de conduta a idoneidade dos gestores.
P7	Perenidade	Define o que é a continuidade do negócio, sua permanência saudável na cadeia de negócios que participa.

FONTE: Andrade (2007, p. 143-146).

2.1 Modelos de Governança Corporativa

Segundo Andrade (2007), a literatura acadêmica identifica

quatro modelos de Governança Corporativa: modelo financeiro: focado no retorno financeiro dos investidores; modelo dos públicos relevantes (*stakeholders*), que preconiza a responsabilidade social; modelo político, cuja ênfase é a questão institucional; modelo de procuradoria, que valoriza o poder de os gerentes gerarem valores tangíveis e intangíveis.

Cada um desses modelos enfatiza com maior rigor algumas características da Governança Corporativa, sem, contudo, deixar de lado variáveis destacadas nos outros. No caso deste estudo, o foco é no modelo dos públicos relevantes.

Segundo Steinberg, referindo-se a redução de riscos e aumento na transparência da gestão:

É um engano imaginar que praticar boa governança implica quase somente acatar regulamentos. Governança tem tudo a ver também com qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentido humano. Daí alguns considerarem que a boa governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders* (STEINBERG, 2003, p. 18 *apud* MACEDO; MELLO; TAVARES FILHO, 2006, p.4).

Além disso, afirmam Macedo, Mello e Tavares Filho (2006, p.4), que:

A governança corporativa, ao buscar atingir seus objetivos, tendo como princípios basilares: a transparência (*disclosure*); a equidade (*fairness*); a prestação de contas (*accountability*); o cumprimento das leis (*compliance*); e a ética (*ethics*), proporcionará ao investidor uma maior segurança, a qual repercutirá na garantia de retornos aos investimentos efetuados e uma menor percepção de risco, tendo em vista que a incerteza atrelada ao investimento figura-se menor.

Os sistemas de cooperativas de crédito Cresol não são diferentes dos conceitos anteriormente citados: também devem cumprir normas e segmentos elaborados pelo BC onde os princípios basilares como transparência a equidade a ética serão os principais pilares para se desenvolver as melhores práticas de Governança. Contudo, deve-se pensar na construção de diretrizes de boas práticas

de Governança para qualquer setor ou grupo de organizações observando suas características próprias, nas suas forças e fraquezas, nas relações entre cooperados e diretores e funcionários.

2.2 Governança Cooperativa em cooperativas de crédito

Observando a crise ocorrida nos grandes mercados mundiais, verifica-se o agravamento como consequência da fragilidade na construção de processos e procedimentos de análises e avaliações de riscos e à tomada de decisões. Também podem ser identificados fatores que mostram problemas na condução da boa governança, com pouca participação efetiva dos conselheiros no monitoramento da gestão financeira e demais ações.

A percepção deste quadro pelo Banco Central do Brasil promoveu a instituição do projeto Governança Cooperativa, cujo objetivo foi “Estimular e induzir as cooperativas de crédito brasileiras a adotarem boas práticas de governança”, desenvolvendo-se paralelo ao incentivo acerca da temática governança aplicada ao campo corporativo (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 11).

Apresentando as cooperativas de crédito, segundo Pinheiro (2008, p.7),

São instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objeto a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

Grande parte das cooperativas atuais foi constituída na década de 1990, em razão da estabilidade vivida pela economia nacional e com o respaldo do marco legal. A redução nas taxas inflacionárias e a queda das receitas com flutuação, permitiu a reestruturação do modelo de negócios das instituições bancárias,

número de profissionais ideal, otimização da quantidade e localização geográfica de seus pontos de atendimento, com abertura ampla de espaço para crescimento das cooperativas de crédito (SOARES; BALLIANA, 2009).

Em sua atuação, no ano de 2006, o cooperativismo de crédito no Brasil respondia por 2,26% das operações de crédito realizadas no âmbito da área bancária do Sistema Financeiro Nacional, atendendo a mais de três milhões de pessoas (PINHEIRO, 2008).

As instituições que compõem os sistemas financeiros nacionais, têm a recomendação do Comitê de Supervisão Bancária da Basileia, órgão que congrega autoridades de supervisão bancária e presidentes dos bancos centrais de países desenvolvidos, de utilizar princípios essenciais para uma supervisão bancária eficaz (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009).

Além disso, a complexidade das relações contratuais entre os agentes que compõe uma sociedade cooperativa seja do quadro de associados, do conselho de administração, do conselho fiscal ou do quadro de administradores sugere a dificuldade de convergências diante das diferentes percepções e pontos de vista.

Soares e Balliana (2009, p. 28) indicam a utilização das práticas de governança como elemento de controle organizacional, e, a necessidade de que todos os atores envolvidos, participem de modo efetivo, na fiscalização e no acompanhamento dos atos de gestão dos dirigentes executivos. Referem que, de janeiro de 2005 a março de 2008, “[...] dos 38 processos administrativos punitivos instaurados pelo Banco Central contra cooperativas de crédito, todos continham a ‘má gestão’ como item de acusação”.

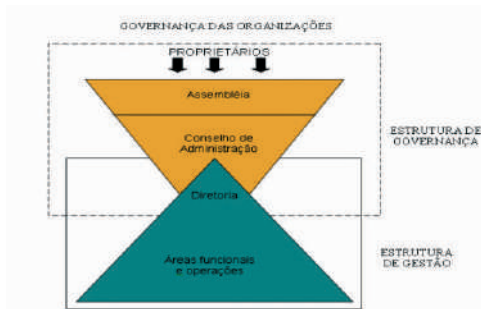
Para tanto, a adoção de padrões de governança corporativa pelas cooperativas de crédito se torna primordial, considerando a perspectiva de expansão deste setor no país e entendendo a complexidade das relações contratuais existentes neste ambiente institucional. Estes padrões de governança viriam ao encontro das necessida-

des de estabelecimento de regras e valores norteadores das ações organizacionais, para minimizar o efeito dos conflitos existentes entre os interesses individuais – originários da atividade exercida por cada cooperado (associado/cotista) – e os interesses da organização (OLIVEIRA, 2004).

A educação é peça chave neste contexto, onde dar formação cooperativista ao quadro social contribui para preparar futuros administradores e conselheiros fiscais qualificados para planejar corretamente, buscar o autodesenvolvimento e dar continuidade as ações institucionais. É de suma importância a renovação dos membros dos conselhos de administração e fiscal estimulando a criação de novas lideranças.

Na Figura 1, a seguir, pode-se observar como o BC apresenta a estrutura de gestão nas cooperativas de crédito.

FIGURA 1 – GOVERNANÇA DAS ORGANIZAÇÕES



FONTE: Fontes Filho, 2009, p. 35.

Na Figura 1, pode-se observar como a diretoria executiva está interligando as estruturas operacionais e administrativas. O corpo executivo é peça chave; ele implementa as ações que os cooperados tomaram em assembleia com a maior eficiência e eficácia possível garantindo a competitividade da organização e a segurança dos proprietários.

2.3 Atribuições dos conselhos administrativo, fiscal e diretoria executiva

2.3.1 Funções do Conselho Administrativo

Definindo-se, primeiramente, o que seja o Conselho Administrativo, segundo o IBGC (2009, p. 29), trata-se do “Guardião do objeto social e do sistema de governança. É ele que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização”.

Ao Conselho de Administração é delegada a missão de proteger e valorizar a organização, promovendo otimização do retorno do investimento no longo prazo e de equilibrar os anseios das partes interessadas, quais sejam, aqueles que detêm ações ou quotas de determinada organização e demais pessoas, entidades ou sistemas que afetam ou são afetados pelas atividades de determinada organização (IBGC, 2009).

A competência do Conselho de Administração da Governança Corporativa é determinada pelo conteúdo do Art. 142, da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, na íntegra:

Art. 142. Compete ao conselho de administração:

I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;

II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;

III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;

IV - convocar a assembleia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;

V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;

VI - manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;

VII - deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;

VIII - autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo não circulante, a constituição de ônus reais e a prestação de garantias a obrigações de terceiros;

IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

§ 1º Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.

§ 2º A escolha e a destituição do auditor independente ficará sujeita a veto, devidamente fundamentado, dos conselheiros eleitos na forma do art. 141, § 4º, se houver.

Citada pelo BC (2009, p. 44) a avaliação realizada por Hung (1998) sobre quais papéis cabe ao Conselho de Administração desempenhar, sintetizando-os em seis papéis distintos: ligação, coordenação, controle, estratégia, conformidade e apoio.

Com base nessa avaliação e sugestões de Hung (1998), Cornforth (2004) analisou os paradoxos da utilização desses papéis e seu desempenho pelo Conselho de Administração na Governança Corporativa, afirmando a presença de uma perspectiva democrática no papel e nas práticas de tais Conselhos, considerando que os seus membros são eleitos pelos associados (BC, 2009).

2.3.2 Funções da Diretoria Executiva

Para explicitar as funções da Diretoria Executiva, o BC (2009, p. 50) informa sobre a convergência a qual chegaram estudos realizados por diferentes organizações no Brasil e no mundo: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE); o *Bank for International Settlements* (BIS); o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), já referido neste trabalho; e, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), sobre modelos e códigos de melhores práticas de governança, com o objetivo de identificar tendências em diferentes contextos, para servir de fundamento para análise nas cooperativas.

De acordo com o BC (2009), as recomendações são as seguintes:

- o IBGC recomenda que as atribuições do presidente do Conselho de Administração sejam diversas daquelas do executivo

principal, evitando a concentração de poder em prejuízo da supervisão adequada da gestão;

- a CVM recomenda que o Conselho de Administração atue na proteção do patrimônio da companhia, buscando a consecução de seu objeto social e oriente a Diretoria, de modo a maximizar o retorno do investimento e agregando valor ao empreendimento;

- o BIS recomenda que o Conselho de Administração aprove a estratégia geral do banco, supervisione a Diretoria Executiva na implementação das estratégias e avalie o desempenho da gestão.

A OCDE recomenda que a Governança Corporativa das sociedades assegure a gestão estratégica da empresa, o acompanhamento e a fiscalização eficazes da gestão, via órgão de administração, bem como a responsabiliza diante da empresa e de seus acionistas (BC, 2009).

A intenção comum é que Conselho de Administração e Diretoria Executiva exerçam diferentes atribuições, cabendo-lhe composição e funções específicas, a fim de minimizar conflitos de interesse e que sejam atribuídas responsabilidades singulares para a condução dos negócios corporativos (Ibid.).

Na Lei nº 6.404/1974, *Seção IV, Deveres e Responsabilidades*, os Arts. 153 a 158 compreendem as funções da Diretoria Executiva, destacando-se, respectivamente: dever de diligência; finalidade das atribuições e desvio de poder; dever de lealdade; conflito de interesses; dever de informar; responsabilidade dos administradores (BRASIL, 1976).

Segundo o IBGC (2009, p.54), compete ao diretor-presidente garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, bem como daquelas obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis. A comunicação deve primar pela clareza, prevalecendo à substância sobre a forma, mediante busca pela Diretoria de uma linguagem acessível ao público-alvo em questão.

2.3.3 Funções do Conselho Fiscal

De acordo com Tosini e Bastos (2009), o Conselho Fiscal é subordinado apenas à Assembleia Geral e é totalmente independente do Conselho Administrativo e Diretoria Executiva, não sendo um órgão que se atém somente a assuntos de natureza contábil, como balanços e demonstrações.

É função do Conselho Fiscal, como mais importante de suas competências “fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários”. São compreendidos como atos dos administradores todos os atos de gestão praticados pelo administrador, delegação de autoridade e de qualquer empregado da cooperativa (TOSINI; BASTOS, 2009, p. 163).

As funções do Conselho Fiscal da Governança Corporativa constam no Art. 163 da Lei nº 6.404/1976, com o seguinte teor:

Art. 163. Compete ao conselho fiscal:

I - fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários⁵⁵;

II - opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer às informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da assembleia-geral;

III - opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia-geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;

IV - denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à assembleia-geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia⁵⁶;

V - convocar a assembleia-geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que

55 Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001.

56 Redação dada pela Lei nº 10.303, de 2001.

considerarem necessárias;
VI - analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
VII - examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar;
VIII - exercer essas atribuições, durante a liquidação, tendo em vista as disposições especiais que a regulam (BRASIL, 1976).

Constante no Código das melhores práticas de Governança Corporativa, os mesmos itens do Art. 163 da Lei nº 6.404/1976, acima registrados, devendo o Conselho Fiscal ser visto como um controle independente para os sócios com o propósito de agregar valor para a organização, salientando que os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, mesmo o órgão ser colegiado (IBGC, 2009).

Quanto maior for o campo de fiscalização pelo Conselho Fiscal, melhor atenderá às responsabilidades legais que são impostas ao conselheiro fiscal, que responde em caso de má conduta, conforme disposto no Art. 1.070 da Lei nº 10.406 de 10 de janeiro de 2002, Código Civil: “Art. 1.070. As atribuições e poderes conferidos pela lei ao conselho fiscal não podem ser outorgados a outro órgão da sociedade, e a responsabilidade de seus membros obedece à regra que define a dos administradores” (BRASIL, 2002).

2.4 Cresol: características e evolução

As cooperativas foram criadas a partir do Fundo de Crédito Rotativo (FCR), financiado pela cooperação internacional (MISEREOR), na década de 1980 e início de 1990, no Sudoeste do Paraná, por um conselho de entidades populares da região.

O Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária advém da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e por uma vida digna e sustentável no campo. Atua mediante estruturas descentralizadas, com forma de rede e unidades pequenas, articuladas entre si e com a comunidade local e sob a forma

de interação solidária, de modo que mesmo sendo independentes e possuindo suas próprias regras de conduta, as cooperativas são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente, com apoio financeiro, técnico e social, confirmando a ideia de responsabilidade compartilhada entre cooperados e dirigentes, que devem acompanhar e ter controle sobre seu funcionamento (CRESOL, 2012).

A Cresol define como missão o seguinte: “Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional” (CRESOL, 2012, p.1).

A visão consiste em “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social” (IBID.).

Quanto aos valores, define-os na excelência, ética, honestidade, transparência e responsabilidade social. Seus princípios incluem a interação solidária, formação, capacitação e organização dos associados, descentralização das decisões, crescimento horizontal, democratização e profissionalização do crédito, desenvolvimento social, sustentabilidade (IBID.).

2.4.1 Histórico da Cresol Coronel Vivida

A Cresol Coronel Vivida foi constituída em 27/07/1997 que através de encontros, debates coordenados pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais e a Secretaria Municipal de Agricultura, alguns agricultores se reuniram para discutir a criação de uma cooperativa de crédito.

Somente após aprovação do Banco Central, iniciou suas atividades no dia 02/01/1998 com 20 associados fundadores, e destes, já foram escolhidos para representarem a primeira chapa do conselho de administração onde foram eleitos para os três primeiros anos, tendo como principal objetivo:

Propiciar, através da mutualidade, assistência financeira aos associados em suas necessidades pessoais e atividades específicas, com finalidade de melhoria de condições de vida sua e de sua família e fomentar a produção e a produtividade rural, bem como sua circulação e industrialização (CRESOL, 2005, p.1).

Conforme o primeiro Regimento Interno escrito em 1998, para exercer cargo de administração na cooperativa é preciso ser agricultor ou filho de agricultor cumprir as normas estatutárias e regimentares e que será administrada por um presidente um vice-presidente e um secretário e de três conselheiros, que poderão permanecer por três anos sendo obrigatória à renovação de, no mínimo, um terço de seus componentes a cada eleição, não podendo ser parentes entre si até segundo grau em linha direta ou colateral.

Segundo o Regimento Interno de 2008 da cooperativa, Cap. IV, Art. 10º - A CRESOL não terá executivos contratados ou mandatários por procuração sendo esta uma atribuição dos diretores eleitos em assembleias, portanto, autorizados a responder pela cooperativa dentro do que determina a lei, o estatuto e este regimento.

O Art. 11º - Os diretores executivos liberados podem ser: O presidente, o vice-presidente, o secretário, ou outro membro eleito na assembleia para compor o conselho de administração. Art. 12º - Cabe o conselho de Administração aprovar a liberação dos diretores executivos, bem como, definir detalhadamente um plano de metas e responsabilidades de cada diretor executivo liberado.

Os primeiros dois mandatos do conselho de administração foram eleitos através de chapas pré-definidas, em 2003 foram escolhidos 20 nomes que se adequavam as exigências estatutárias e os mais votados de ordem do maior para o menor preencheram os cargos de presidente, vice-presidente, secretário e demais conselheiros.

De 2003 em diante as chapas foram montadas previamente através das pré-assembleias realizadas nas comunidades do interior, pois a sucessão de cargos se faz necessária uma preparação dos membros que irão participar do conselho.

A atual presidente da cooperativa está no cargo a dois mandatos, é formada no curso de Bacharel em Administração Rural e Especialização em Desenvolvimento Rural, administra a cooperativa de Coronel Vivida e os Postos de Atendimento de Pato Branco e Mariópolis com 1850 associados no total, e um patrimônio de quatro milhões de reais.

3 METODOLOGIA

Como procedimento metodológico definiu-se a pesquisa exploratória, que tem como objetivo, “Desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses mais pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 1999, p.43).

Com a sua realização, a pesquisa exploratória permite ao pesquisador conhecer novas fontes de informação, que podem ser encontradas por meio de levantamento bibliográfico e entrevistas com profissionais que atuam na área do estudo (SANTOS, 2000).

Foi realizada pesquisa de campo junto aos 23 (vinte e três) funcionários da Cresol Coronel Vivida, sendo 03 (três) diretores, 09 (nove) conselheiros e 11 (onze) funcionários.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário de perguntas fechadas de múltipla escolha extraídas da Lei 6.404, de 15 de dezembro de 1976, BC (2009, p 50) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa 2009 (IBGC) os quais regulamentam as funções dos Conselhos e Diretoria Executiva, com coleta de dados realizada em março de 2012. Os dados coletados foram ordenados e processados e são apresentados em forma de gráficos e tabelas, com consequente interpretação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Quanto aos cargos dos entrevistados, são citados na Tabela 1.

TABELA 1 – CARGO DOS ENTREVISTADOS

Cargos	Quantidade
Diretor presidente	1
Diretor secretário	1
Vice-presidente	1
Conselheiros	9
Analista de crédito	4
Técnico agrícola	1
Caixa	3
Caixa de PAC	1
Caixa operacional	1
Analista de produtos e serviços	1

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Conforme os dados da Tabela 1, são 3 os cargos de direção, 9 os cargos de conselheiros e 11 os cargos de funcionários, sendo que 4 deles atuam como analistas de crédito, 1 técnico agrícola, 3 caixas, 1 caixa de PAC e 1 caixa operacional, e 1 analista de produtos e serviços.

O tempo médio de atuação dos entrevistados é apresentado na Tabela 2:

TABELA 2 – TEMPO MÉDIO DE CARGO DOS ENTREVISTADOS

Cargos	Tempo (média em anos)
Diretoria	8,6
Conselheiros	5,2
Funcionários	3,5

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Na Tabela 3, destacam-se as características dos entrevistados quanto ao sexo, sendo 13 femininos e 10 masculinos.

TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO SEXO

Sexo	Quantidade
Feminino	13
Masculino	10

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Com maior incidência para a faixa etária entre 36 a 45 anos (11), seguida de 26 a 35 anos (6) e dentre 18 e 25 anos (5).

TABELA 4 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS QUANTO À FAIXA ETÁRIA

Faixa etária	Quantidade
De 18 a 25 anos	5
De 26 a 35 anos	6
De 36 a 45 anos	11
De 46 a 55 anos	1

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

O estado civil dos entrevistados é apresentado em sua incidência na Tabela 5, sendo que a maioria dos entrevistados é casada, com 16 respostas; 5 são solteiros; 2 não responderam à questão.

TABELA 5 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS QUANTO AO ESTADO CIVIL

Estado civil	Quantidade
Casado	16
Solteiro	5
Sem resposta	2

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Neste caso, a maioria dos entrevistados é graduada, embora ainda tenha um número significativo de respostas citando o Ensino Médio; do total de entrevistas, 7 não responderam a questão.

TABELA 6 – CARACTERÍSTICAS DOS ENTREVISTADOS QUANTO A FORMAÇÃO

Formação escolar	Quantidade
Ensino Médio	6
Superior	7
Pós-graduado	3
Sem resposta	7

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Das diversas funções elencadas no questionário, buscou-se saber dos entrevistados quais são de competência de cada setor da cooperativa de crédito. Na apresentação dos resultados, relacionam-se as funções específicas de cada setor e as incidências das respostas obtidas. Assim, para as funções do Conselho Administrativo, os dados são mostrados na Tabela 7.

TABELA 7 – RESPOSTAS SOBRE A FUNÇÃO DO CONSELHO ADMINISTRATIVO

Funções do Conselho Administrativo	Respostas dos diretores	Respostas dos conselheiros	Respostas dos funcionários
Autorizar a prestação de garantias a obrigações de terceiros	2	7	3
Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria	2	5	6
Proteger e valorizar a cooperativa	3	8	8
Autorizar a alienação de bens do ativo não circulante	1	6	1
Promover otimização do retorno do investimento no longo prazo	1	4	1
Equilibrar os anseios das partes interessadas	1	2	1
Escolher e destituir os auditores independentes	0	3	3
Fixar a orientação geral dos negócios da cooperativa	1	6	0
Fiscalizar a gestão dos diretores	0	0	5
Eleger e destituir os diretores da cooperativa e fixar-lhes as atribuições	2	3	6
Examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da cooperativa	0	4	3
Autorizar a constituição de ônus reais	2	1	0
Deliberar, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição	1	2	3
Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos	1	2	1
Convocar a assembleia-geral quando conveniente	1	2	7
Solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração	2	2	2
Exercer os papéis de ligação, coordenação, controle, estratégia, conformidade e apoio	0	3	7
Total de respostas	20	60	57

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Para a análise dos resultados, retoma-se o objetivo do estudo, de verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros fiscais da cooperativa sobre as funções do Conselho Administrativo, da Diretoria Executiva e do Conselho Fiscal, dispostas no Art. 142 da Lei nº 6.404/1976 as funções do Conselho Administrativo.

Dos diretores a questão recebeu 37 respostas assinaladas sendo 20 respostas corretas e 17 respostas incorretas. Evidencia-se, portanto, um nível de conhecimento de 54,05%. Dos conselheiros a questão recebeu 132 respostas assinaladas, sendo 60 respostas corretas e 72 incorretas; o nível de conhecimento situa-se em 45,45%. Dos funcionários a questão recebeu 128 respostas sendo 57 respostas corretas e 71 incorretas, de modo que o nível de conhecimento situa-se em 44,53%.

Para as funções da Diretoria Executiva, os dados obtidos são mostrados na Tabela 8.

TABELA 8 – RESPOSTAS SOBRE A FUNÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA

Funções da Diretoria Executiva	Respostas dos diretores	Respostas dos conselheiros	Respostas dos funcionários
Dever de Diligência	1	5	2
Dever de finalidade das atribuições	2	7	7
Responsabilidade quanto ao desvio de poder	0	3	5
Dever de Lealdade	1	8	4
Conflito de Interesses	2	1	2
Dever de Informar	2	8	5
Prestar informações obrigatórias por lei ou regulamento	3	5	7
Responsabilidade dos Administradores	1	6	5
Prestar aos <i>stakeholders</i> as informações de seu interesse	2	8	4
Total de respostas	14	51	41

FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Dos diretores a questão recebeu 36 respostas assinaladas sendo 14 respostas corretas e 22 respostas incorretas. Evidencia-se, portanto, um nível de conhecimento de 38,89%. Dos conselheiros a

questão recebeu 134 respostas assinaladas, sendo 51 respostas corretas e 83 incorretas; o nível de conhecimento situa-se em 38,05%. Dos funcionários a questão recebeu 163 respostas sendo 41 respostas corretas e 122 incorretas, de modo que o nível de conhecimento situa-se em 25,15%.

Por fim, foi investigado o nível de conhecimentos acerca das funções do Conselho Fiscal, com dados coletados mostrados na Tabela 9.

TABELA 9 – RESPOSTAS SOBRE A FUNÇÃO DO CONSELHO FISCAL

Funções do Conselho Fiscal	Respostas dos diretores	Respostas dos conselheiros	Respostas dos funcionários
Sugerir providências úteis à cooperativa quanto aos erros, fraudes e crimes descobertos	3	8	6
Denunciar os erros, fraudes ou crimes que descobrirem	3	7	9
Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração	1	3	1
Fiscalizar os atos dos administradores	3	8	11
Verificar o cumprimento de deveres legais e estatutários dos administradores	1	6	5
Convocar a assembleia-geral ordinária, na ocorrência de motivos graves ou urgentes	3	7	2
Analisar o balancete	1	5	3
Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar	3	6	8
Exercer atribuições, durante a liquidação	1	3	0
Opinar sobre o relatório anual da administração	1	8	6
Analisar as demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela cooperativa	1	5	4
Total de respostas	21	66	55

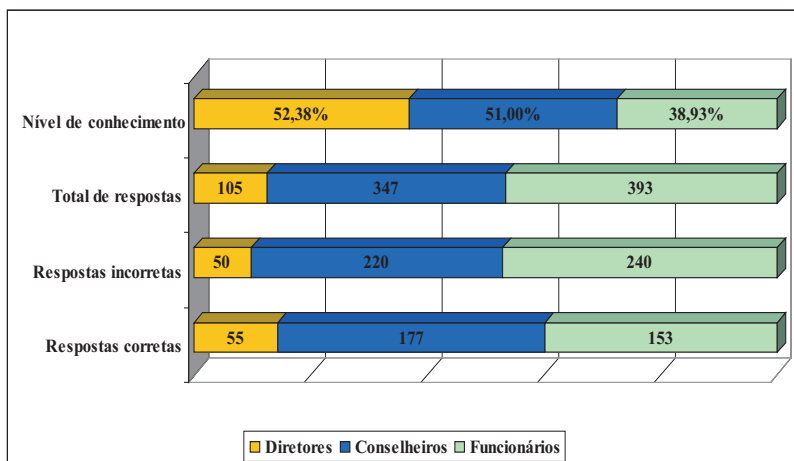
FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Dos diretores a questão recebeu 32 respostas assinaladas, sendo 21 respostas corretas e 11 respostas incorretas. Evidencia-se, portanto, um nível de conhecimento de 65,62%. Dos conselheiros a

questão recebeu 131 respostas assinaladas, sendo 66 respostas corretas e 65 incorretas; o nível de conhecimento situa-se em 50,38%. Dos funcionários, a questão recebeu 102 respostas sendo 55 respostas corretas e 47 incorretas, de modo que o nível de conhecimento situa-se em 53,92%.

É possível identificar o nível de conhecimento de cada grupo de entrevistados, a partir do total de respostas recebidas, mostrado no Gráfico 1.

GRÁFICO 1 – NÍVEL DE CONHECIMENTO DOS ENTREVISTADOS



FONTE: Dados da pesquisa (2012).

Analisando estes resultados, indica-se que o Sistema Cresol possui o Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), de modo que nos cursos de formação para diretores possam ser apresentados os dados coletados neste trabalho, e seja aprofundado como conteúdo nos treinamentos do Sistema, como também a sugestão a estes conselheiros a retomarem seus estudos buscando cursar o ensino superior.

Em uma visão geral, verificam-se que os entrevistados conhecem de modo mais amplo as questões de gestão, como produtos

e serviços, assuntos operacionais, contratações, PRONAF, PROAGRO e demais atividades. Quanto ao conhecimento das funções de cada setor, por exemplo, os entrevistados não detêm o mesmo conhecimento, como também verificou-se que os maiores percentuais apresentaram-se pelos diretores que possuem maior tempo de atuação dentro da cooperativa, dos quais apenas um possui ensino superior e Pós-Graduação evidenciando que a experiência no cargo contribui para o melhor conhecimento do assunto estudado.

É possível que durante os treinamentos realizados na admissão dos funcionários, a ênfase dos conteúdos resida nas atividades operacionais que a cooperativa realiza durante o seu exercício, de forma que as indicações sobre as funções específicas de cada setor sejam um pouco negligenciadas no cotidiano em detrimento das responsabilidades do trabalho.

Apresentados os dados coletados na pesquisa de campo e interpretados os seus resultados, conclui-se o estudo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo verificar o nível de conhecimento dos diretores, funcionários e conselheiros fiscais da cooperativa sobre as funções do Conselho Administrativo, da Diretoria executiva e do Conselho Fiscal.

Ao longo do estudo, foram descritas as funções de cada um destes setores da cooperativa de acordo com o estabelecido na Lei nº 6.404/1976, a qual regulamenta as funções de cada setor. Assim, constata-se que o nível de conhecimento por parte dos entrevistados deixa a desejar, porquanto são funções regidas por Lei e, por isto, de conhecimento acessível a todos os interessados.

De modo específico, é preciso que todos os envolvidos com a Cresol aprimorem o conhecimento sobre as funções atribuídas a cada setor, de modo a dominar de modo adequado as responsabilidades que assumem no exercício das mesmas.

Sugere-se ao INFOCOS para que utilize o tema pesquisado

nos cursos de aperfeiçoamento a diretores e funcionários, pois julga-se de suma importância o conhecimento das atribuições do corpo diretivo da cooperativa.

Também, que seja disponibilizado um material específico contendo as funções de cada setor a todos os funcionários, para que o conhecimento fique mais acessível e, aos poucos, as funções individuais sejam inteiramente assimiladas.

Ressalva-se que não se tem a pretensão de concluir definitivamente sobre o tema investigado, porquanto, sua relevância declina ao interesse para a realização de novos estudos e pesquisas que possam trazer outras informações e novos dados.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BRASIL. BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativa de crédito. Brasília: BCB, 2009.

BRASIL. **Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976**. Brasília, DF: Presidência da República, 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CMV. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: CVM, jun. 2002. 11p.

CRESOL. **Institucional – quem somos**. 2012. Disponível em: <<http://www.cresol.com.br/site/conteudo.php?id=1>>. Acesso em: 07/03/2012.

CRESOL, BASER. **Estatuto Social**, 2005.

FANDIÑO, Antônio Martinez. Privatização, mudanças organizacionais e consequências sobre a gestão de recursos humanos: estudo de caso a partir da ótica do corpo gerencial de uma empresa do setor de

energia. **IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – Seget**, 2007.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. O conceito e a prática de governança corporativa. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Cap.2. p. 31-48.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009.

MACEDO, Fabricio de Queiroz; MELLO, Gilmar Ribeiro de; TAVARES FILHO, Francisco. Adesão ao nível 1 de governança corporativa da Bovespa e a percepção de risco e retorno das ações pelo mercado. **6º Congresso USP – Controladoria e Contabilidade**, 27 e 28 jul. 2006.

OLIVEIRA, Mauro José. **Governança Corporativa: uma alternativa para a gestão do Cooperativismo de Crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. – Brasília, DF: BCB, 2008. 92 p.

PRAXEDES, Sandra Faé. **Políticas Públicas de Economia Solidária: novas práticas, novas metodologias**. IPEA: Mercado de trabalho, v.39, p.57-62, maio 2009.

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

SOARES, Marden Marques; BALLIANA, Gilson Marcos. O cooperativismo de crédito no Brasil. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 17-29.

TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti; BASTOS, Alexandre Martins. Fiscalização e controle. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança** corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 153-170.

VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; FONTES FILHOS, Joaquim Rubens; SOARES, Marden Marques. Introdução. In: VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira (Coord.) **Governança corporativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília, BCB, 2009. Cap.8. p. 11-14.

UM MODELO DE ALINHAMENTO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS UTILIZANDO-SE DO *BALANCED SCORECARD*

Bruna Cortivo⁵⁷

Gilberto Francisco Ceretta⁵⁸

1 INTRODUÇÃO

Qualquer que seja o setor ou ramo de atuação das empresas, atualmente, há necessidade de clareza em seus objetivos, a organização precisa ter uma estratégia bem formulada e explícita perante seus colaboradores, para que estes saibam qual a direção que a mesma procura, e assim, contribuir em suas buscas. Para manter-se no mercado, as organizações precisam ser competitivas, para isto, há necessidade, concomitantemente, atender aos requisitos do mercado e clientes e também aos seus requisitos internos - objetivos estratégicos.

A administração estratégica está voltada a fortalecer a organização, buscando a obtenção de vantagens competitivas frente à concorrência. É um conjunto de decisões e ações estratégicas que determinam o desempenho superior de uma empresa em longo prazo. Gestão Estratégica é um processo contínuo que visa manter uma organização como um conjunto integrado ao ambiente.

Da mesma forma que uma organização precisa ter definição em seus objetivos, clareza em sua estratégia, também precisa implementá-la, para saber se realmente ela está cumprindo com seus propósitos, assim sendo, há necessidade de uma ferramenta para o acompanhamento desta evolução.

As cooperativas mesmo se tratando de organizações que

57 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

58 Professor Orientador. Mestre em Administração, Professor Assistente do Curso de administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

não visam o lucro, buscam o benefício de seus cooperados, e precisam garantir a continuidade de sua existência, necessitando assim, de um modelo de gestão eficiente, eficaz e efetivo, que esteja suportado por indicadores de desempenho que ajudem a direcionar suas ações.

Para oferecer suporte necessário à implementação da estratégia, o presente trabalho, propõe-se a elaborar um mapa estratégico, que seja uma ferramenta auxiliar a gestão da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária de Itapejara d' Oeste – PR.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira, referencial teórico dando suporte à análise, sendo dividido em: definição de estratégia, formulação, implementação, de estratégias, e o modelo do *Balanced Scorecard*. Na sequência apresentação da organização vinculada ao estudo, findando com o mapa proposto e as considerações finais.

2 ESTRATÉGIA

Um dos primeiros usos do termo estratégia foi atribuído ao chinês Sun Tzu, ele viveu por volta do ano 400 a.c, o autor do mais antigo tratado militar, *A arte da guerra*, que era um conjunto de conselhos para o líder ter instrução e elaborar uma estratégia que levasse à vitória (Herrero Filho, 2005).

Fernandes (2005) associa o surgimento da estratégia aos conceitos militares de como vencer os inimigos. Chiavenato (1994) defende também o surgimento da estratégia a partir da atividade militar, onde se define estratégia como sendo a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Já do ponto de vista empresarial, a estratégia seria a mobilização de todos os recursos da empresa, visando atingir objetivos em longo prazo.

Para DRUCKER *apud* HITT, IRELAND e HOSKISSON (2002, p. 136), estratégia é:

(...) o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar

sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Mintzberg (2006) define estratégia como um plano, um padrão, um pretexto, uma posição e uma perspectiva. Já Quinn *apud* Mintzberg (2006, p. 29) afirma que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ação da organização em um todo coeso”.

Oliveira (2001) afirma que a estratégia é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e se possível, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

2.1 Formulação da estratégia

O primeiro passo para o estabelecimento de uma estratégia, deve ser a análise do ambiente em que a organização está inserida, identificando oportunidades e ameaças, pontos fracos e fortes da mesma. Segundo Fernandes (2005, p. 31) “o ambiente estabelece o contexto histórico e espacial que a organização atua.” Complementa-se tal definição com “ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos” (CERTO *et al* 2005, p. 24).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) afirmam que a missão estratégica é a declaração do propósito e do alcance únicos da empresa em termos de produto e mercado. Onde a intenção estratégica sugere a forma pela qual os recursos, capacidades e competências essenciais serão alavancadas para alcançar os resultados desejados e a missão é a aplicação da intenção estratégica.

Mintzberg *et al.*(2006, p. 39) vê a formação da estratégia como “a obtenção do ajuste essencial entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas”. Onde a gerencia sênior formula estratégias claras, simples e únicas, em um processo

deliberado de pensamento consciente de forma que todos possam implementar as estratégias.

2.2 Implementação da estratégia

Para Herrero Filho (2005) apesar de a estratégia competitiva ser fundamental ao sucesso dos negócios, há notadamente, grandes dificuldades por parte dos empregados dos diferentes níveis da empresa, para entender e aplicar as orientações estratégicas no cotidiano do trabalho.

Mintzberg (2006) afirma que administrar estratégia é administrar estabilidade, não mudança, que na maior parte do tempo os gerentes não devem formular estratégia, mas estarem preocupados em tornar suas organizações o mais eficiente possível na adoção de estratégias que elas já possuem. Continua seu raciocínio, comparando as organizações que reavaliam suas estratégias, com pessoas que reavaliam seus casamentos ou empregos continuamente, onde o processo de planejamento é tão frequente e mecânico, que torna a organização indiferente às mudanças reais, programando-a mais para fazer apenas adaptações.

Oliveira (2001) assegura que o controle, avaliação e acompanhamento da estratégia, correspondem à fase na qual o executivo verifica se a estratégia está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas aos quais ela estava relacionada. Também afirma que o papel da função controle e avaliação das estratégias é acompanhar o desempenho das mesmas, comparando situações alcançadas com as previstas, sendo a avaliação, destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos resultados anteriormente estabelecidos.

Segundo Porto (2002, p. 30) “quando se define uma estratégia competitiva e esta passa a ser implementada, a empresa precisa de um instrumento de auxílio à gestão que seja capaz de avaliar o seu desempenho” em varias áreas, simultaneamente.

Existem diversas formas de se fazer o acompanhamento da

evolução, do andamento da estratégia, entre eles, pode-se citar o *Balanced Scorecard*, que se trata de uma ferramenta de apoio para monitorar este processo, centrada em indicadores chaves.

2.3 O Balanced Scorecard

O estudo do *Balanced Scorecard* foi motivado pelo fato de seus idealizadores acreditarem que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, geralmente apoiados em indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos. Os participantes do estudo acreditavam que depender das medidas de desempenho consolidadas, baseadas em dados financeiros, estava prejudicando a capacidade das empresas de agregar valor econômico para o futuro (KAPLAN & NORTON, 2000).

Na atual sociedade do conhecimento, não é suficiente medir apenas a saúde financeira da empresa, é preciso medir a saúde estratégica das organizações em longo prazo (HERRERO FILHO, 2005). Alega então, que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que traduz a missão e a visão das organizações num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Os executivos precisam de indicadores sobre aspectos do ambiente e desempenho organizacional para conseguirem manter-se no rumo da excelência empresarial. “O *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.02).

Algumas empresas, não conseguem obter sucesso na formulação e implementação da estratégia. Para Kaplan e Norton (1997) os problemas têm origem em fatores, como estratégia um pouco abstrata e dificuldades em traduzir a estratégia em objetivos.

Para Porto (2002), o BSC procura preencher lacunas existentes dos métodos atuais de mensuração de performance, medidas tradicionais, que foram desenvolvidas em épocas e para

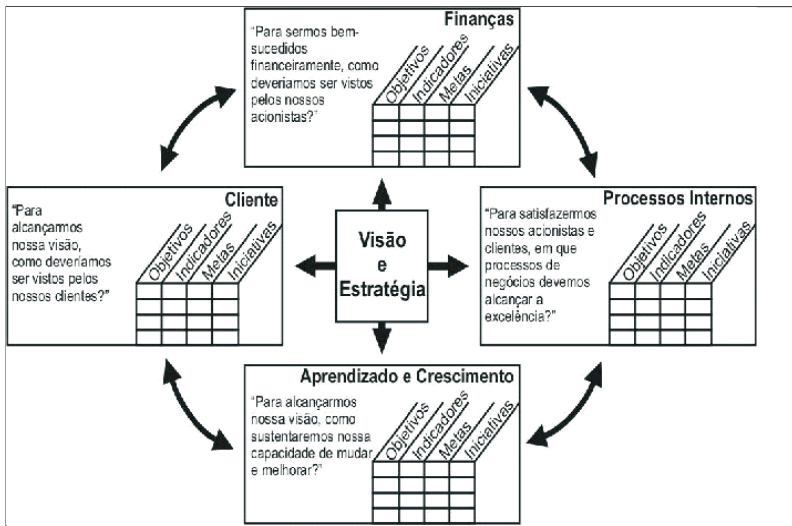
empresas mais simples.

As medidas financeiras mostram os acontecimentos passados, porém, “as medidas financeiras são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória que as empresas da era da informação devem seguir.” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.08). E é isso que o *Balanced Scorecard* faz, complementa essas medidas passadas com medidas dos vetores impulsionadores do desempenho futuro, pois estes derivam da visão e estratégia da empresa.

Na visão de Herrero Filho (2005), sintetizando o BSC, pode-se dizer que ele é um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa em objetivos, medidas, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes da organização; assim como, é uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever, e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

O *Balanced Scorecard* deve traduzir a missão e a estratégia em objetivos e medidas tangíveis, que atingem desde o nível estratégico até o operacional, fazendo com que estes compreendam as consequências financeiras de suas decisões e ações. Assim como mostra a figura 01:

FIGURA 01 – ESTRUTURA DE TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS



FONTE: Norton e Kaplan (1997).

Para melhor entendimento apresenta-se a seguir as quatro perspectivas, segundo Kaplan e Norton (2004): financeira, do cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

A perspectiva financeira descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros tradicionais. Medidas como valor para os acionistas, rentabilidade, crescimento da receita e custo por oportunidade, mostram se a estratégia está levando a organização ao sucesso ou fracasso (KAPLAN & NORTON, 2000).

A perspectiva do cliente define a proposição do valor para os clientes alvo, fornecendo o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Ou seja, deve haver a identificação do que os clientes do segmento alvo valorizam e escolher a proposta de valor a fornecer-lhes. Na sequência, podem selecionar objetivos e medidas nas classes de atributos de: produtos e serviços (funcionalidade, qualidade e preço), relacionamento com os clientes e, imagem e reputação, podendo assim, oferecer propostas de valor relevantes aos seus

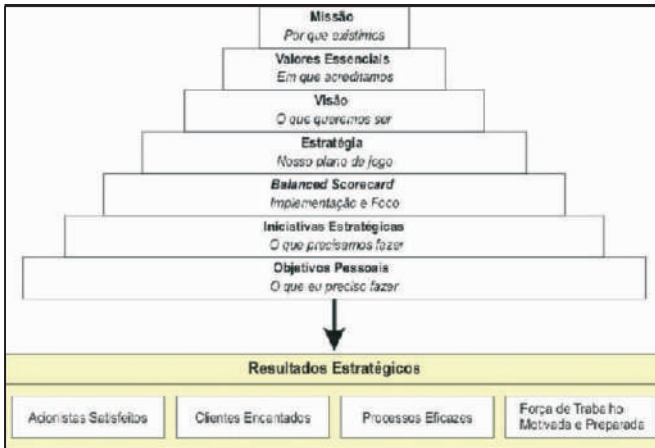
segmentos alvo (KAPLAN & NORTON, 2000);

A perspectiva dos processos internos identifica os processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia. Buscando a excelência e, atender aos objetivos dos acionistas e de segmentos específicos de clientes. Pode-se considerar de relevada importância, a incorporação da inovação nessa perspectiva, visto que, há necessidade da identificação do segmento de mercado que a empresa irá atender (KAPLAN & NORTON, 2000);

A perspectiva do aprendizado e crescimento define os “ativos intangíveis mais importantes para a estratégia”, salientam Kaplan e Norton (2004, p. 34). Os objetivos nessa perspectiva identificam que cargos, sistemas e o tipo de clima são necessários para sustentar os processos internos de criação de valor.

Os objetivos nas quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relação de causa e efeito. A partir do topo, supõe-se que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes estiverem satisfeitos. Essa proposição de valor descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade do cliente-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor aos clientes. Os ativos intangíveis respaldam os processos internos e sustentam a estratégia. Alinhando os objetivos nessas perspectivas, há a criação de valor e o alinhamento para uma estratégia, que como se pode visualizar na figura 02, será focada nos objetivos da organização.

FIGURA 02 - GERAÇÃO DA ESTRATÉGIA



FONTE: Norton & Kaplan (2004).

As medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos e internos, assim como, entre medidas de resultados passados e medidas determinantes do desempenho futuro.

“A partir do momento em que todos os funcionários compreendem os objetivos e medidas de alto nível, eles se tornam capazes de estabelecer metas locais que apoiem a estratégia global da unidade de negócios” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.13).

O processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite que a empresa: quantifique os resultados pretendidos em longo prazo; identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados e; estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras do *scorecard*.

A comparação entre as metas de desempenho desejadas e os níveis atuais determina o hiato de desempenho que deverá ser o alvo das novas iniciativas estratégicas. Portanto, o *Balanced Scorecard* não se limita a medir a mudança; e sim a estimular.

O BSC promove a geração superior de valor, através da descrição, mensuração e gestão da estratégia. Em ambientes em constante transformação, novas estratégias podem surgir do aprove-

itamento de oportunidades ou de resposta a ameaças não previstas na formulação do plano estratégico inicial. Logo, a estratégia deve ser revisada periodicamente, atualizada e, se necessário, substituída por uma nova estratégia. “O que não é medido não é gerenciado” (KAPLAN & NORTON, 1997, p.21). A dificuldade de conversão de um melhor desempenho operacional em um melhor desempenho financeiro deveria fazer com que os executivos retornassem à prancheta para repensar a estratégia da empresa ou seus planos de implementação.

“A gestão financeira eficaz deve abordar tanto o lucro quanto o risco. Objetivos relacionados a crescimento, lucratividade e fluxo de caixa enfatizam sempre os melhores retornos sobre o investimento. Mas as empresas devem equilibrar os retornos esperados com o gerenciamento e o controle do risco” (KAPLAN & NORTON. 1997 p.53).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Marconi e Lakatos (2001, p.39), “método é a forma de proceder ao longo de um caminho”. Entende-se, assim, que método científico é um conjunto ordenado de procedimentos para a obtenção do conhecimento sobre um determinado assunto.

A escolha pela abordagem qualitativa, justifica-se por ser “uma forma adequada de entender a natureza de um fenômeno social” (RICHARDSON, p. 79, 2008). A pesquisa qualitativa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares, Oliveira (2001, p 117) salienta que:

As pesquisas, que se utilizam abordagem qualitativa possuem a finalidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Quanto aos meios de investigação, deu-se sob a forma de um estudo de caso. No entendimento de Gil (2002), estudo de caso é uma modalidade de pesquisa altamente utilizada nas ciências sociais, “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (GIL, 2002, p. 54). Para Yin (2005), o estudo de caso é considerado uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, e onde não há uma limitação clara, definida entre o fenômeno e o contexto. Para Fachin (2001, p.43), “sua principal função é a explicação sistemática das coisas (fatos) que ocorrem no contexto social e geralmente se relacionam com uma multiplicidade de variáveis”.

A coleta de dados realizou-se na forma de pesquisa documental em documentos internos da organização, assim como nas informações disponibilizadas no *site* da empresa. Fachin (2001, p. 152), define pesquisa documental, como sendo “toda informação oral, escrita ou visualizada.” Fachin (2001, p. 152) ainda afirma que “consiste na coleta, classificação, seleção difusa e na utilização de toda espécie de informações, compreendendo também as técnicas e métodos que facilitam a sua busca e a sua identificação”.

O método utilizado para a coleta de dados foi entrevista semiestruturada, com os responsáveis pela organização, com atuação no mercado de crédito rural, sendo diretor presidente e vice-presidente. Este tipo de pesquisa é baseado em uma entrevista com questionamentos abertos e que quando surge a necessidade de novas perguntas, o pesquisador as faz, sendo, portanto um tipo de entrevista flexível, por ser aberto a questões que surgem das respostas dadas e pode melhorar a qualidade e esclarecer melhor a complexidade dos dados coletados. Segundo Matar (*apud* Fachini, 2005) a entrevista consiste no contato pessoal entre entrevistador e entrevistado, para obtenção dos dados e sendo semiestruturada estará valorizando o investigador e oferecendo todas as possibilidades para que o entrevistado alcance a liberdade e espontaneidade necessárias para o

fornecimento das informações.

4 A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A instituição em estudo é fruto da luta dos agricultores familiares por acesso ao crédito e surgiu das experiências do Fundo de Crédito Rotativo (FCR). Esse fundo, financiado pela Cooperação Internacional (MISEREOR), foi criado na década de 80 e início dos anos 90, no Sudoeste do Paraná, por um conselho de entidades populares da região. Dessa experiência com o crédito rotativo e com o propósito de ampliar o raio de ação do crédito surgem em 1996 as primeiras cooperativas.

A cooperativa que faz parte da Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária – ANCOSOL - nasceu para atender as necessidades dos agricultores familiares da Região Sudoeste do Paraná. Considerando que este espaço é o lócus de uma estrutura fundiária caracterizada pela pequena e média propriedade, onde 93% dos estabelecimentos possuem menos de 50 hectares, os quais ocupam 58% da área e, ainda, 87% dos estabelecimentos rurais são de agricultura familiar, segundo dados do INCRA de 2008 (IPARDES, 2012).

A cooperativa é uma organização popular, constituída e administrada por agricultores familiares. A diretoria é eleita por seus cooperados em assembleias, possui estatuto e regimento próprio. Os recursos captados não ficam centralizados na central, como normalmente ocorre nas cooperativas de crédito, mas sim, no município de origem do cooperado para estimular o desenvolvimento local. A central das cooperativas localiza-se no Sudoeste do Paraná e é responsável por todo o sistema, realizando os serviços de recursos humanos, contabilidade, auditoria interna, carteira agrícola, gestão e controle, caixa, comitê de crédito, informática, conselhos de administração e fiscal, constituição de novas cooperativas, desmembramentos, assembleias e atas, negociação com setor público, normativas, planejamento e assessoria (CRESOL, 2012).

O Sistema é composto por cooperativas de crédito rural, denominadas cooperativas singulares, as quais se integram por meio da Cooperativa Central, todas autorizadas e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, sendo caracterizadas além de cooperativas também como instituições financeiras submetendo-se a esta regulamentação. O sistema oferece diferentes produtos e serviços aos cooperados, como: conta corrente, talão de cheques, depósitos, seguros, cartão de crédito e pagamentos de títulos. Oferece também, crédito com recursos oficiais, como o PRONAF, e recursos próprios, financiando capital de giro, investimentos nas estruturas produtivas, oportunidades de negócios e investimentos em habitação (CRESOL, 2012).

Neste cenário, encontra-se a Cresol Itapejara, fundada em 01 de maio de 2002, por 35 sócio fundadores, hodiernamente com quadro social composto por 2.025 cooperados e 10 colaboradores, tendo sede em Itapejara d'Oeste e contando com um Ponto de Atendimento Cooperativo em Bom Sucesso do Sul. Salienta-se que os municípios acima citados, possuem 1.391 e 962 domicílios rurais, respectivamente, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012).

Apresentou no ano de 2011, um resultado positivo de R\$ 384.859,13, destes, 10% destinados ao Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social – FATES, e 30% ao Fundo de Reserva, o restante encaminhado para decisão da Assembleia. Possui uma Carteira de Crédito aproximadamente de R\$ 22.000.000,00 aplicados em empréstimos de recursos próprios e recursos oficiais, atualmente com patrimônio de R\$ 3.844.118,48, abrangendo os municípios de Itapejara D'Oeste e Bom Sucesso do Sul.

A Cresol Itapejara compartilha da missão: “Promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional.” e visão da Central Cresol Baser: “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agricultoras, ofere-

cendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social” (CRESOL, 2012).

Salienta-se a autonomia de cada singular em adaptar as diretrizes ao ambiente em que ela está inserida e às necessidades de seus cooperados.

4.1 Planejamento estratégico participativo – PEP

O primeiro Planejamento Estratégico Participativo aconteceu no ano de 1998, onde dirigentes, associados e colaboradores do sistema Cresol, e organizações parceiras reuniram-se durante quatro dias, para discutir os rumos do sistema e os planos de ação para isso. O segundo encontro ocorreu em 2001 e os seguintes foram respectivamente nos anos de 2004 e 2009. Este último, relativo ao planejamento para os anos de 2010 a 2015. Na primeira fase, ouviram-se as preocupações e sugestões da base do sistema – as cooperativas singulares; depois se ouviu as preocupações e sugestões da Cooperativa Central; seguiu-se com debates das questões chave com representantes de todo o sistema; na sequência debateu-se sobre principais eixos do planejamento durante as pré-assembleias; e finalizou-se com a aprovação do documento final durante a Assembleia Geral Ordinária da Cooperativa e divulgado na sequência para todo o sistema, em forma de cartilha.

As diretrizes da cooperativa foram definidas pela equipe do planejamento estratégico participativo, segue no quadro a seguir mais detalhadamente as diretrizes que estão sendo trabalhadas.

QUADRO 01 - DIRETRIZES DA COOPERATIVA

Diretrizes estratégicas da cooperativa				
Grupo	Possibilidades	Publico alvo	Estratégias para operar	Pré-requisitos / base legal
Capitalização/ Captação	Novos sócios	Área de abrangência	Visitas, reuniões, indicações, balcão	Conforme estatuto/regimento
	Proporcionalidade	Tomador de crédito	Seguir critério estatutário	Estatuto social
	Financiado/ Dpc poupança/ Capital espontâneo	Quadro social	Convencimento	Capacidade pagamento/normas
	Vinculado	Tomador de crédito	percentual sobre repasses e carteira própria	Política interna
	Deposito a vista/	Quadro social	movimento - recebimentos automáticos c/c	
	Dpc parcela investimento	Tomador investimento	Depósitos periódicos até vencimento da parcela.	
	Dpc custeio (colheita)	Tomador custeio	X % relativo à limpeza, colheita	Mesma taxa custeio
Crédito próprio	Cheque especial	Quadro social	Até X % renda bruta mensal	
	Credito pessoal/ Credito social	Quadro social	Bens de consumo, veiculo, custeios e investimentos / Políticas sociais, contrapartidas oficiais	
	Cdc	Usuários cartão	Capacidade de pagamento	
	Descontos	Quadro social/pj	Antecipação de borderô cartão, desconto cheques	
Serviços/ Produtos	Seguros/ Boletos	Publico geral	Todo investimento, prestamista obrigatório, atuação externa/ Divulgação no comércio e quadro social	
	Débitos em c/c	Quadro social	Parcerias com concessionárias luz, água, telefone e outras, convencimento	
	INSS	Pensionistas / aposentados	Foco na captação	
	Cartão	Quadro social	Liberações de operações via cartão + X % renda limite mensal	
Crédito oficial	Habitação	Quadro social	Marketing e qualidade de vida	Movimentação c/c 6 meses + seguro + contrapartida aplicação
	Custeio/ Investimento	Agricultores(as) enquadrados	Desenvolvimento, ampliação e manutenção quadro social	30 dias de sócio, 90 dias se primeira operação/ 6 meses de sócio, se investimento

FONTE: Dados da pesquisa, 2012.

Na busca do cumprimento de sua missão, desenvolve vários programas de formação, através de um Instituto de Formação

do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), que deve atuar junto ao quadro social e de diretores e funcionários das cooperativas oferecendo cursos de capacitação, educação e pesquisa. Desenvolve também programas de Gênero e Geração, direcionado para jovens mulheres e idosos da Agricultura Familiar, prima pelo desenvolvimento local sustentável, com participação de jovens e mulheres de maneira ativa. Os agentes comunitários de desenvolvimento e crédito são agricultores familiares e nas comunidades onde vivem provocam o debate sobre temas importantes para o fortalecimento da Agricultura Familiar como o desenvolvimento local e o controle social. Além da assistência técnica prestada ao cooperado, através da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER).

5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1 Desenvolvimento do Mapa Estratégico da Cresol Itapejara

O desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho voltado para cooperativas, e baseado no *Balanced Scorecard*, não tem a intenção de esgotar o assunto, pois como retrata Oliveira Júnior (2002 *apud* Porto), “nenhum modelo de avaliação da eficiência empresarial pode se considerar acabado ou completo”, enquanto é dependente da formação de uma teoria de administração de empresas cooperativas que considere não apenas a gestão empresarial do capital e das diversas funções administrativas, mas que sobretudo considere as peculiaridades sociais, políticas e econômicas pertinentes a este segmento organizacional.

Segundo Porto (2002, p. 48) “não existem duas organizações iguais, e por isso cada uma segue o seu próprio caminho na criação de um quadro equilibrado de indicadores”. A partir da entrevista realizada com os responsáveis pela organização, pode-se identificar quais são os objetivos estratégicos da cooperativa, estão estes, na sequência alocados a cada uma das perspectivas do BSC.

Assim sendo, podem-se identificar dois objetivos estratégicos essenciais da perspectiva financeira:

- crescimento da receita;
- obtenção de sobras econômicas;

A avaliação de desempenho é feita, utilizando-se medidas como percentual de transações da cooperativa em seus vários canais, retorno sobre o capital empregado e valor econômico agregado. O aumento da receita poderá acontecer, se houver uma alavancagem de vendas dos produtos e serviços existentes. Também pode ocorrer se derrotar seus concorrentes, oferecendo preços mais vantajosos. Redução dos custos é também uma saída para a melhoria da produtividade.

De acordo com Porto (2002) como a cooperativa não visa lucros, em princípio teriam que ter zeradas as sobras, e erroneamente dir-se-ia que um dos objetivos financeiros da cooperativa seria o lucro. Mas também é incorreto desprezar que haja rentabilidade, esta podendo ser utilizada para a melhoria tecnológica, acúmulo de capital, além da garantia de crescimento. Sendo assim, não fere a doutrina cooperativista e nem seus princípios, a busca da lucratividade, até porque, não é de propriedade da cooperativa, mas sim de seus cooperados, e se estes quiserem, poderão ser investidos no desenvolvimento, gerando conseqüentemente, o bem comum.

Sugere-se algumas ferramentas de suporte para avaliar se os objetivos definidos estão sendo atingidos, conforme relacionado no quadro 02:

QUADRO 02: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA FINANCEIRA

		Objetivos Estratégicos	
		Crescimento e mix da receita	Aumento de produtividade
Medidas Estratégicas	Novas aplicações	Redução de custos	
	Aumento de vendas nos segmento-chave	Percentual de transações	

FONTE: Adaptado de Kaplan e Norton (1997) *apud* Porto (2002)

A avaliação pode ser feita mensalmente, para que haja o acompanhamento e possíveis decisões ou alterações. Os dados são oriundos do relatório gerado pelo Gescoop (ferramenta própria da organização para acompanhamento da evolução das receitas, despesas e demais transações financeiras da cooperativa).

Já a perspectiva do cliente, no caso de cooperativa, é a sua razão de ser, a instituição existe por e em função deles. Porém, os objetivos específicos desta perspectiva poderiam ser traçados em função do quadro social já existente. Pois apesar de se tratar de uma cooperativa com associados do meio rural, quase em sua totalidade (apenas 10% do quadro social pode ser pessoa jurídica), ainda assim, há diversificação entre as atividades praticadas por eles. Sugere-se um estudo com o objetivo de classificar os diversos tipos de produtores rurais que compõem o quadro social da cooperativa e a partir destes dados, identificar os grupos mais rentáveis, não para que seja discriminado algum público, mas sim, enfatizar propostas ao público que gera maior valor. Salienta-se aqui, a importância da contínua alimentação do banco de dados com informações dos cooperados o Cadastro Socioeconômico (CAD), facilitando assim, efetuar esta classificação. Assim como a constante consulta à ferramenta Matriz de Gestão, programa este, que traz a posição da carteira de clientes, onde pode ser trabalhado para aumentar a rentabilidade e saber o custo que cada sócio tem para a cooperativa.

Os objetivos da cooperativa são idênticos ao que se encontra no estudo de Porto (2002, p. 53): (...)“conquistar novos clientes, no caso, novos cooperantes para fortalecer a corrente do cooperativismo; buscar a retenção dos cooperantes atuais, inclusive dos cooperantes inativos; e satisfazer plenamente os cooperantes existentes e novos”. A cooperativa não possui nenhum sistema de avaliação que mensure tais objetivos, possui porém, na agência, uma caixinha para sugestões, elogios e reclamações, assim como, informa em todo extrato de conta corrente ou poupança o número de telefone da Ouvidoria, órgão pertencente à central e ao qual qualquer pessoa

pode entrar em contato, sendo obrigatório por parte da cooperativa, a resposta ou solução a qualquer chamado. Dispõe também de agentes de crédito em todas as comunidades, os quais são associados, escolhidos pelo quadro social mesmo, para serem seus representantes, com o dever de levar à diretoria qualquer pedido dos associados. Recomenda-se utilizar para execução destes objetivos, as medidas disponíveis no quadro 03:

QUADRO 03: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DO COOPERADO

Conquista de associados	Podem ser mensurados pelo número de novos associados no período.
Retenção de cooperados	Podem ser analisados pelo percentual de crescimento dos negócios realizados com os cooperados, paralelo ao percentual de demissões e/ou cooperados inativos.
Satisfação de cooperados	Aplicação de questionário de satisfação.

FONTE: Adaptado de Porto (2002)

Salienta-se que a sugestão de questionário não abrange toda a população de cooperados, mas sim, como sugere Porto (2002), em seu modelo, pode-se aplicar em um primeiro momento, a uma amostragem, um questionário com treze itens (relacionados pela diretoria) considerados fatores essenciais para que o cliente escolha determinado banco. Na sequência, classificam-se os cinco itens mais votados desta lista, e aplica-se à amostragem proporcional ao número de cooperantes, para saber sua satisfação quanto a estes cinco itens selecionados. Assim, a diretoria analisa os dados e pode avaliar se os objetivos estão sendo alcançados e quais as decisões devem tomar para aprimorar o atendimento. Para auxiliar a compreensão do quadro social, por parte da cooperativa e melhorar o que está gerando insatisfação, sugere-se aplicação periódica do questionário, para avaliar o sucesso da estratégia adotada.

O objetivo aqui também é a compreensão por parte dos colaboradores, para que tenham melhor desempenho perante os associados, fazendo-os compreender assim, o significado da estratégia, a contribuição que cada um pode oferecer em busca dos objetivos

gerais da cooperativa, deixando em uma última análise o desempenho financeiro, visto que a satisfação do cooperado, consequentemente, irá nisso resultar.

Na perspectiva dos processos internos, Porto (2002) relaciona os seguintes indicadores como base:

- rendimento por segmentos;
- percentual de receitas gerada por novos produtos;
- percentual de transações realizadas.

O que a cooperativa precisa conseguir, é o aumento da produtividade dos colaboradores responsáveis pela venda dos produtos e serviços, não só atingindo metas e números, mas sim, estreitando os laços com os cooperados. Objetivando criar valor para os cooperados, produzindo resultados financeiros, formando assim a cadeia de valor.

A cooperativa tem uma variedade de produtos e serviços, alguns considerados principais e outros considerados acessórios. E esses produtos e serviços estão à disposição de todo o quadro social. Até então, todos os processos relativos aos produtos e serviços já haviam sido postos em discussão sob o ponto de vista da viabilidade destes para os diferentes perfis de cooperantes. Ou seja, ainda já havia sido questionado se alguns produtos mais rentáveis estariam custeando outros menos rentáveis, porém, segundo instruções da Central, e aprovado pela Direção, eles devem estar à disposição do quadro social, para que se este venha a ter necessidade de adquiri-los, não os busque em outras instituições.

Encontra-se também, situações em que os custos operacionais envolvidos em certas operações, não são cobertos pelas receitas geradas. Sugere-se então, a criação de uma análise de custeio baseado em atividades, podendo direcionar produtos para cada tipo de segmento. Possibilitando assim, identificar os produtos ou serviços com maior rentabilidade. Como não encontramos produtos inovadores, não há possibilidade de mensurar o percentual gerado por novos produtos.

No que se refere ao pós venda, a cooperativa presta assessoria financeira para que o cooperante use corretamente seus investimentos, dando suporte quanto à aplicação dos recursos e também através de assistência técnica.

Para alcançar as metas propostas nas outras perspectivas, é necessário o aprimoramento da perspectiva de aprendizado e crescimento. De acordo com Porto (2002, p. 62) “os vetores de desempenho associados ao aprendizado e crescimento originam-se basicamente de três fontes: funcionários, sistema e alinhamento organizacional”.

Quando se coloca como objetivo organizacional, a obtenção de melhorias das capacidades dos funcionários e dos sistemas de informação, a motivação para agir no melhor interesse da empresa, surge à necessidade de avaliação do desempenho da cooperativa, utilizando-se de medidas baseadas no grau de satisfação dos funcionários, sua retenção e produtividade, assim como na capacidade dos sistemas de informação e no grau de motivação, e integração dos colaboradores aos objetivos organizacionais.

Para conhecer o nível de satisfação dos colaboradores, sugere-se aplicar um questionário, onde ele possa expressar o seu grau de satisfação com relação à cooperativa e sua postura perante o mercado. Pode ser seguido o raciocínio de elaboração de questionário sugerido para os clientes, podendo este, ser aplicado semestralmente. Sendo responsabilidade de a Direção buscar a correção de algum problema de insatisfação detectado nos resultados, haja visto, que este pode acarretar em prejuízos para a organização, pois interfere diretamente nas medidas de desempenho das demais perspectivas.

A retenção dos funcionários pode ser mensurado através do índice de rotatividade, o resultado deste índice está relacionado ao investimento da cooperativa em longo prazo, considerando que, a saída inesperada de qualquer colaborador, significa perda no capital intelectual da cooperativa.

Na mensuração da produtividade dos colaboradores, pode-

se utilizar do uso da receita gerada por remuneração de cada um deles, avaliando assim o retorno obtido sobre a remuneração paga a eles.

O sistema de informação deve fornecer informações estratégicas, disponibilizando informações precisas, como os cooperados mais lucrativos e o segmento que eles atuam. O indicador sugerido no caso, é o percentual de processos que oferecem o *feedback* imediato sobre qualidade, tempo e custo, também o acesso das informações do cooperado enquanto ocorre o seu atendimento.

Utilizando-se das estratégias até então traçadas pela cooperativa obtém-se o mapa estratégico que pode ser utilizado, para acompanhar e implementar o desempenho delas, como pode-se observar no quadro 04:

QUADRO 04: MAPA ESTRATÉGICO DA CRESOL ITAPEJARA

Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
Financeira - crescimento da receita - obtenção de sobras econômicas	- percentual de transações com seus canais - retorno sobre o capital empregado - valor econômico agregado - alavancagem nas vendas - sobressair às vantagens dos concorrentes nos produtos e serviços - redução dos custos
Clientes - conquistar novos associados - satisfazer o cooperado	- numero de novos associados - cooperados inativos - pedidos de demissão - satisfação do cooperado
Processos internos - formar cadeia de valor - estreitar os laços com o cooperado - desenvolver novos produtos	- rendimento por segmento - percentual de receita gerado por novos produtos - percentual de transações realizadas
Aprendizado e crescimento - melhoria da capacidade dos funcionários - sistema de informação acessível e estratégico	- satisfação dos colaboradores - rotatividade de funcionários - produtividade dos colaboradores - informação imediata e qualidade das informações que o sistema oferece

FONTE: Adaptado de Porto (2002)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora a cooperativa não tenha como seu principal objetivo a geração de lucros, ela precisa estar alinhada com sua

estratégia de mercado para garantir a sobrevivência. Na busca do alinhamento da estratégia, propôs-se no início deste trabalho, formular um mapa estratégico, onde a cooperativa pode encontrar suporte para colocar seus objetivos estratégicos em prática e avaliar se eles estão sendo alcançados, quando houver resposta contrária a isso, buscar implementar esta estratégia.

Pode-se considerar que o objetivo proposto foi alcançado, pois foram apresentados os conceitos do *Balanced Scorecard* e sua aplicabilidade na Cresol Itapejara, assim como os objetivos estratégicos da organização em estudo e os indicadores capazes de auxiliar na mensuração deles.

Percebeu-se demasiado apego pela organização em dados financeiros apenas, havendo possibilidades de melhora em tais dados, se aprimorar também as demais perspectivas consideradas pelo BSC, visto que, o maior aproveitamento dos índices da perspectiva dos cooperados, processos internos e aprendizagem e conhecimento, resultará também na alavancagem desta primeira. Resultando ainda em satisfação do quadro social e dos colaboradores.

Diante do exposto, é possível avaliar que, além da análise financeira realizada pela cooperativa até então, há possibilidades de mensurar a efetivação de seus objetivos estratégicos através dos indicadores propostos neste trabalho.

REFERÊNCIAS

CERTO, S. C; PETER, J. P; MARCONDES, R. C; CESAR, A. M. R. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERACAO SOLIDARIA - CRESOL. Disponível em: www.cresol.com.br. Acesso em: 07/05/2012.

FACHIN, Odilia **Fundamentos da metodologia**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FACHINI, C. **Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005, 150 f. - Dissertação (mestrado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba, 2005.

FERNANDES, B. H. R; BERTON, L. H; **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HERRERO FILHO, E. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática**. São Paulo: Elsevier, 2005.

HITT, M. A; IRELAND, R. D; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 20/07/12.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – IPARDES. Disponível em: www.ipar-des.pr.gov.br. Acesso em: 07/05/2012.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. 24.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho**

científico. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MORAES, R. **Análise de conteúdo.** *Revista Educação*, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.

MINTZBERG, H; LAMPEL, J; QUINN, J. B; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva:** como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira, 2001.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTO, W. S. **Avaliação de Desempenho de Cooperativas de Crédito Rural Baseada no uso do Balanced Scorecard.** Florianópolis, 2002. 80f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, 2002.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. **Pesquisa Social: método e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos,** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ESTUDO DOS PROCEDIMENTOS PARA CONCESSÃO DE CRÉDITO NA CRESOL ITAPEJARA D'OESTE - PR

Adriana Fátima Pilonetto de Toni⁵⁹

Nilsa Maria Guarda Canterle⁶⁰

1 INTRODUÇÃO

Presente em vários países do mundo, a doutrina cooperativista está espalhada nas mais diversas modalidades de atividades sociais, econômicas e culturais e visa favorecer o desenvolvimento de pessoas e comunidades. O Sistema da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária-Cresol é formado por um conjunto de cooperativas de crédito, denominadas cooperativas singulares, uma central de crédito e suas bases de serviço microrregionais, articuladas entre si. O Sistema tem um caráter financeiro, mas funciona a partir da interação solidária entre os associados e as cooperativas, sendo pioneiro no cooperativismo de crédito rural solidário, onde a Cresol Itapejara D'Oeste se insere.

É notório que todas as áreas de atividade humanas, das mais simples até a mais complexa são passíveis de estudos para sua consolidação e melhoria. Nas cooperativas de crédito verifica-se que o comprometimento dos dirigentes tem contribuído para a sua sustentação e evolução, sendo importante para inclusão e desenvolvimento dos cooperados, contribuindo decisivamente para a edificação de uma sociedade mais solidária.

O objetivo deste estudo é verificar, se o conjunto de ferramentas de análise de Crédito como procedimentos essenciais relacionados à risco e rentabilidade são adequados nas modalidades

59 Especialista em Gestão do Cooperativismo Solidário pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, campus de Francisco Beltrão – PR.

60 Professora Orientadora. Mestre em Administração, Professora Assistente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Campus de Francisco Beltrão.

de crédito da Cooperativa de Crédito Rural – Cresol Itapejara D'Oeste, voltando-se diretamente às ferramentas de análise de crédito como procedimentos importantes para uma boa gestão nas modalidades minimizando riscos e aumentando rentabilidade.

Consiste em analisar e verificar os processos usados na organização, observando-se o andamento das rotinas, analisando as técnicas utilizadas e a aplicação destas no ambiente de trabalho, direcionado especificamente na área de análise de crédito, com foco na qualidade dos processos, relacionando várias possibilidades de avaliação, potencialidades e limitações que lhe são atribuídas.

No contexto geral, é apresentada a Carteira de Crédito como uma importante área de rentabilidade para as instituições organizacionais na atualidade, especialmente no segmento de crédito. Constituinte uma das mais importantes funções administrativas, pois através dela o gestor e sua equipe estabelecem parâmetros que vão direcionar a organização da instituição, assim como o controle das atividades, considerando novos cenários socioeconômicos da globalização e a necessidade de ultrapassar barreiras para transformar conceitos de gestão da cooperativa na perspectiva da sustentabilidade.

Em resumo, neste caso, o artigo procura mostrar as características empreendedoras e administrativas dos dirigentes da cooperativa singular Cresol Itapejara D'Oeste, os quais envolvem a utilização das ferramentas na análise de crédito num processo de qualidade na cooperativa, como instrumento de apoio e consolidação.

2 CONCEITOS ESSENCIAIS: CRÉDITO, RISCO E VARIÁVEIS DE ANÁLISE

A análise da concessão do crédito e controle de perdas decorrentes da falta de pagamentos por parte dos devedores sempre foram preocupações primárias na administração financeira e a estimativa do potencial de perda, tendo em vista determinada ser a

política de concessão de crédito estabelecida pela organização, via de regra, responsabilidade do gestor que administra as finanças. Por definição, de acordo com Groppelli e Nikbakht (2006, p. 03), “finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou valor total do negócio”.

A carteira de crédito é um departamento que diz respeito à área econômica da organização, que tem como objetivo elevar o patrimônio da cooperativa como todo negócio e gerar receitas. Trata-se basicamente de todo o controle financeiro de recursos repassados ao quadro social, sendo estes recursos da própria cooperativa ou recursos repassado via outras instituições financeiras. Para Bittencourt (1999) cooperativismo é a união de pessoas visando o bem comum e que atuam de forma solidária, igualitária com justiça e ética. Reunidas em uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, as cooperativas são constituídas para prestar serviços aos associados.

Os agentes econômicos que possuem recursos disponíveis deparam com várias possibilidades de investimentos. Geralmente apresentam diferentes características como remuneração, prazo, liquidez, mercado, taxas de juros e risco, à medida que optam em trabalhar com uma das alternativas mencionadas é possível que se perca os benefícios das demais, devido a isso é importante que a escolha maximize a satisfação do agente no investimento em seus resultados.

De acordo com Souza (2006, p. 01), risco de crédito é por definição “a probabilidade de possíveis perdas em uma instituição caso a sua contraparte em um contrato tenha alterado sua capacidade de honrar suas obrigações seja por falência ou degradação de sua qualidade creditícia.” Alternativamente, pode-se também entender risco de crédito como sendo a volatilidade da taxa de inadimplência esperada de uma carteira de crédito. Como destaca ainda o autor, tradicionalmente, um banco somente poderia administrar seus riscos de crédito na origem, ou seja, uma vez que o Risco de Crédito

foi originado, ele permaneceria na contabilidade do banco até que o contrato fosse honrado ou que ocorresse o evento de inadimplência. Há alguns anos não havia nenhuma forma eficiente ou padronizada de transferir este risco assumido para um terceiro agente, atualmente estão disponíveis recursos para isto.

Como definido por Gitman (2004, *apud* Oliveira, 2010) tem-se o risco como a possibilidade de perda, dividindo-se em risco interno e o externo. O interno é responsável pela perda financeira nas concessões e pode ser citado, conforme Santos (2009, *apud* Oliveira, 2010), de acordo com algumas naturezas administrativas, como profissionais desqualificados, controles de riscos inadequados, ausência de modelos estatísticos, concentração de crédito com clientes de alto risco. Enquanto fatores externos, de natureza macroeconômica, podem ser relacionados de acordo com a liquidez de pessoas físicas ou jurídicas.

Portanto, a decisão de conceder crédito é uma questão que envolve parâmetros numéricos, mas possui alguns elementos subjetivos e difícil avaliação, com impacto sobre a imagem e credibilidade da instituição.

Nesta direção, a carteira de crédito dentro do sistema Cresol é de fundamental importância e reconhecimento visto que a entidade em questão surgiu prioritariamente da demanda por necessidade e dificuldade do pequeno agricultor em acessar recursos que custeassem as despesas da lavoura com juros baratos e crédito acessível.

De acordo com Sandroni (2001) o verdadeiro objetivo do crédito rural é dar suporte e garantias para o produtor rural, pois há muitos anos as políticas para esse público têm sido falhas e descontinuas. É necessário resgatar o princípio da ética, da seriedade e transparência, fazendo com que as entidades, órgãos, e autoridades ligadas ao crédito possam agir com mais justiça e humanidade, visando o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar.

Também vale destacar que o estudo das variáveis condicio-

nantes para concessão de crédito, e juntamente com estas os riscos inerentes a cada setor foi recentemente utilizada por Oliveira (2010) ao analisar o método utilizado pelos bancos, especialmente, o Banco do Brasil S.A. na concessão de crédito para pessoas físicas, levando em consideração todo e qualquer fator que afete tal liberação, sejam eles macroeconômicos, microeconômicos, risco sistêmico e sistemático, dentre outros, são ferramentas essenciais para o entendimento do tema. A literatura aponta cinco variáveis para análise do crédito conhecidas como os cinco Cs do crédito, que segundo (Gitman, 2004, p. 521), não conduzem a uma decisão específica de aceitação ou rejeição, sendo que seu uso requer a intervenção de um analista experimentado no estudo de pedidos e em decisões de concessão de crédito.

a) Caráter: Gitman (2004, p. 521) coloca tal variável como uma análise do histórico do cliente em termos de cumprimento de suas obrigações. Pode-se identificar o caráter através de informações internas e externas do cliente. As informações internas podem ser consultadas no próprio âmbito de trabalho e as informações externas podem ser obtidas através busca por informações que podem desabonar o cliente no mercado de crédito.

b) Capacidade: A capacidade é mensurada com base nas receitas e despesas que a empresa tem, se estas permitem o cumprimento das obrigações no mercado. Silva (1983, p. 31) refere-se ao julgamento subjetivo do analista quanto à habilidade dos clientes no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita. Usualmente, os credores atribuem à renda de pessoas físicas ou à receita de empresas a denominação de “fonte primária de pagamento” e principal referencial para verificar se o cliente tem capacidade de honrar a dívida.

c) Capital: Para Santos (2009, p. 31), “o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados”.

d) Condições: Para Santos (2009, p.32) “este C está relacionado à sensibilidade da capacidade de pagamento dos clientes à ocorrência de fatores externos adversos ou sistemáticos”, ou seja, esta variável integra o microambiente em que a empresa atua e foge de seu controle, envolvendo fatores externos como medidas de política econômica que signifiquem restrições ou abertura, fenômenos naturais e imprevisíveis e riscos de mercado e fatores de competitividade...

e) Colateral: O colateral deve ser necessariamente, algo tangível. Para Schrickel (2000), o colateral, com tradução do termo inglês de idêntica grafia, significa a garantia. A capacidade de repagamento não pode ser tida como colateral, eis que não é tangível, nem executável (em juízo), e apenas resumem uma expectativa sobre um evento potencial futuro, consoante certas premissas assumidas pelo banqueiro no passado. No mercado esse item é conhecido também por garantias acessórias, que são as garantias oferecidas pelos clientes como forma de minimizar os riscos de inadimplência e da perda parcial ou total de pagamento. Bens móveis e imóveis podem ser a garantia da empresa para o mercado.

Cabe destacar a importância da prudência de garantir o retorno dos créditos e para tanto é fundamental possuir variáveis e uma gama de critérios capazes de oferecer condições objetivas para a decisão de concedê-los.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologia é a ciência que “tem como objetivo fundamental chegar à veracidade dos fatos” Gil (2002, p.26). Esta pesquisa classifica-se quanto aos fins, como de cunho exploratório, pois, segundo Gil (2002 p.41) a pesquisa exploratória visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses.” A abordagem do estudo é classificada como qualitativa, onde a pesquisa tem como objetivo situações complexas ou estritamente particulares, Trivinos (2001) salienta que

a pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva e o significado é a sua preocupação essencial.

A forma adotada é o estudo de caso, cuja unidade de análise é a Cresol de Itapejara D'Oeste, que em 2012 completa 10 (dez) anos de existência, abrangendo 80% da população da zona rural entre pequenos e médios agricultores familiares.

Inicialmente, partiu-se de uma revisão da literatura existente sobre o tema para dar suporte ao objetivo proposto, e a seguir definiu-se os procedimentos técnicos que viabilizam a operacionalização da presente pesquisa.

A população pesquisada inclui todos os integrantes, diretores e funcionários num total de 10 (dez) pessoas, membros da cooperativa que trabalham diretamente na área da Carteira de Crédito, adotando como técnicas de coleta para todos o questionário, com base em um formulário semiestruturado aplicado diretamente aos mesmos. Além deste, foi utilizada a pesquisa documental, em relatórios e documentos internos da unidade.

A análise dos dados segue o formato de análise de conteúdo que “consiste em demonstrar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação”(Laville & Dionne, 1999, p.214). Para Marconi e Lakatos (2007, p.169) “a importância dos dados está não em si mesmo, mas em proporcionarem respostas às investigações”.

4 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE PESQUISADA

A Cresol Itapejara D'Oeste, prestadora de serviços no ramo de cooperativa de Crédito, tem como atividade principal o atendimento aos associados na área de crédito rural. Suas atividades deram início no ano de 2002, sendo a única cooperativa de crédito no município voltada para agricultura familiar, como uma organização de médio porte, que atualmente possui 2035 sócios cooperados, 10 colaboradores contratados diretamente pela cooperativa que exercem funções operacional e 2 diretores liberados, membros do conselho

administrativo, eleitos em assembleia que atuam ligados diretamente aos associados. Também possui 7 membros do Conselho Administrativo, 6 Conselheiros Fiscais, sendo 3 efetivos, que fazem reunião mensal para verificação de documentos e relatórios e 3 suplentes, convocados na ausência dos efetivos quando necessário.

Como uma organização cooperativa, é de propriedade dos cooperados, sendo que os mesmos compõem o Conselho Administrativo e Conselho Fiscal. A mesma possui atualmente um patrimônio de R\$ 3.844.118,48, com uma Carteira de Crédito aproximadamente em R\$ 23.000.000,00 aplicados em empréstimos de recursos próprios e recursos oficiais, abrangendo os municípios de Itapejara D'Oeste e Bom Sucesso do Sul, segundo dados organizacionais referentes a maio de 2012.

Desde a data de sua fundação, até a atualidade, nota-se que a cooperativa é uma organização voltada para sociedade local do município e regional da agricultura familiar, sendo assim, a missão proposta pela organização é ser uma instituição referência em qualidade, autossustentável, prestando atendimento com excelência técnica, ética e moral aos seus cooperados, em produtos e serviços qualificados, com a visão de “Crescer juntamente com nosso quadro social para que possamos atender o maior número de famílias agriculturas, oferecendo crédito e acesso a serviços financeiros na busca do desenvolvimento social” (CRESOL, 2012).

No sistema Cresol, e por consequência na unidade pesquisada, o produto Crédito é a principal fonte de rentabilidade da cooperativa, porém, é também a que apresenta maior risco de mercado com o mesmo emergente, crise econômica e globalização, no entanto, a cooperativa busca trabalhar com ferramentas confiáveis para qualificação de seus trabalhos, com disponibilidade de consulta de dados *online*, relatórios, manuais e especialistas qualificados em gestão e risco para monitorar os trabalhos desenvolvidos na entidade.

A carteira de Recursos Próprios teve um crescimento de

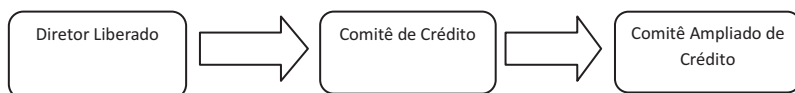
36,11% em relação ao mesmo período do ano anterior, apresenta satisfatória representatividade de 30,54% em relação à carteira total. A carteira de Repasse também cresceu 22,93% enquanto as coobrigações e serviços apresentaram baixa significativa de 77,07%. O indicador de inadimplência se manteve dentro do percentual ideal de até 3%, que é utilizado como indicador padrão para considerar uma carteira boa, segundo normas do Banco Central (dados ano 2012).

Todas as ferramentas citadas disponíveis em sistema buscam considerar as políticas governamentais, mudanças sociais, tendências de negócios e avanços na tecnologia da informação para inclusive contribuir no processo de estruturação do sistema Cresol e suprir os serviços financeiros demandados pelos seus associados.

4.1 Estrutura da Carteira de Crédito na Cresol Itapejara D'Oeste

A cooperativa está estruturada atualmente por alçadas, onde a mesma detém o poder de analisar e liberar recursos ao seu quadro social. Tais alçadas consideram o patrimônio da própria cooperativa delimitando valores a Diretores Liberados que atuam no dia a dia na mesma, Comitê de Crédito formado por 3(três) diretores e 1(um) funcionário e Comitê Ampliado que atua todos os 7(se- te)membros do Conselho administrativo.

Figura 1: Estrutura de análise por alçadas



Fonte: Elaborada pela autora

O procedimento da análise por parte dos membros específicos, consiste em após a coleta da proposta efetuada pelo funcionário ser devidamente analisada pelo analista de crédito, que juntamente com o mutuário definirá o modelo de contrato, taxa de juro, prazo e

garantias para futuramente encaminhar para alçada competente.

É importante salientar a relevância de uma boa análise de crédito para a cooperativa, pois a partir da aprovação é que o analista demonstra a habilidade no gerenciamento e conversão de seus negócios em receita, minimizando os riscos desnecessários e garantindo a segurança em benefício do próprio grupo em que atua. Para Schrickel (2000, p.33) “a política de crédito deve ser lúcida, flexível e pragmática, ou seja, realista em relação ao mercado, mutável ao longo do tempo e auxiliadora da concretização dos negócios.”

A Cresol Itapejara D'Oeste é uma instituição que destina a facilitar o acesso ao crédito, canalizando recursos e desburocratizando, desde que procurem viabilizar a agricultura familiar e contribuam para o desenvolvimento sustentável, visto que o crédito representa um importante papel de fomento, uma vez que os recursos disponíveis incentivam no aumento de investimentos dentro do próprio município, porém para uma concessão de crédito com qualidade, deve-se ter uma política de crédito baseada nas necessidades dos sócios em equilíbrio com os objetivos da cooperativa.

Assim, quando avaliada a proposta, a mesma já possui inclusa o histórico do cooperado com detalhadamente do endividamento, análise patrimonial e restrições cadastrais quando encontrada juntamente com suas garantias, sendo de responsabilidade do diretor, baseado nos indicadores da solicitação de empréstimo, fazer uma criteriosa avaliação dos dados disponíveis para emitir seu parecer favorável ou desfavorável, haja vista que uma análise mal feita pode interferir diretamente na inadimplência da cooperativa provocando alavancagem no índice de risco.

4.2 Resultado da pesquisa com diretores e colaboradores

O objetivo desta etapa é averiguar o trabalho de todos os envolvidos, diretores e colaboradores, para entender as expectativas dos mesmos no sistema Cresol em relação a procedimentos de trabalho e organização. Na busca destes dados, realizou-se a etapa da

pesquisa, através de questionário com entendimento de acordo com o conhecimento dos entrevistados, aplicado a 7 diretores e 3 colaboradores, totalizando 100% dos envolvidos na área de crédito da Cresol Itapejara D'Oeste. O questionário é composto com cinco perguntas, sendo uma pergunta aberta e as demais fechadas com opções de resposta, foi aplicado em uma tarde, no próprio ambiente de trabalho de cada entrevistado.

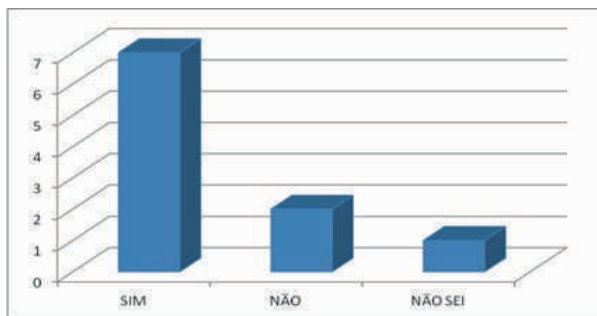
A aplicação deste tem como principal propósito relatar os processos realizados na cooperativa para aprovação de crédito, sendo que a análise compreende-se em verificar os impactos que tal gestão de processo impacta na qualidade dos créditos liberados dentro da entidade.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta parte do trabalho encontram-se os dados da pesquisa realizada com os dirigentes e funcionários da cooperativa singular do Sistema Cresol, apresentam-se no formato de gráficos para melhor visualização e análise das informações, bem como identificação de pontos negativos e positivos. A análise é efetuada com base em referencial teórico.

Os dados obtidos são apresentados na seguinte sequência: Como um processo de sistema, com metodologias alternativas de ferramentas, critérios e estrutura que é utilizada no decorrer da análise de crédito na cooperativa pelos gestores, com ênfase em monitorar constantemente os fatores sistemáticos que apresentem maior sensibilidade com as fontes geradoras de renda de seus associados, assim utilizando nos trabalhos de análise vários formatos que possibilitem demonstrar seus conhecimentos como forma de controle gerencial que na instituição dispõem.

Gráfico 1: Suficiência das ferramentas utilizadas pela cooperativa para uma boa análise de crédito.

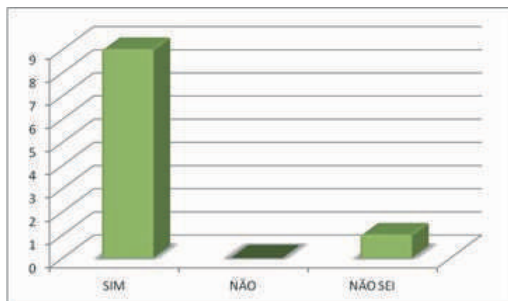


FONTE: Dados da pesquisa realizada em maio 2012.

No Gráfico 1 visualiza-se o entendimento dos envolvidos na pesquisa sobre a capacidade ou suficiência das ferramentas utilizadas, demonstrando que as ferramentas disponíveis necessitam de atenção, embora a maioria entenda que pode-se fazer uma boa análise do crédito com que o sistema possui disponível, talvez ainda necessite de atenção em algum aspecto, podendo ser na metodologia, investimento tecnológico ou ainda formação do público envolvido no trabalho, com acompanhamentos aos Manuais disponíveis online no sistema.

Assim, cabe salientar que rever e adotar novas estratégias de trabalho também pode facilitar e contribuir para uma melhor qualidade na concessão do crédito, como forma de prevenção de riscos e evitando a exposição de possíveis ameaças, bem como aprimorar seus processos visando à eficácia e eficiência operacional.

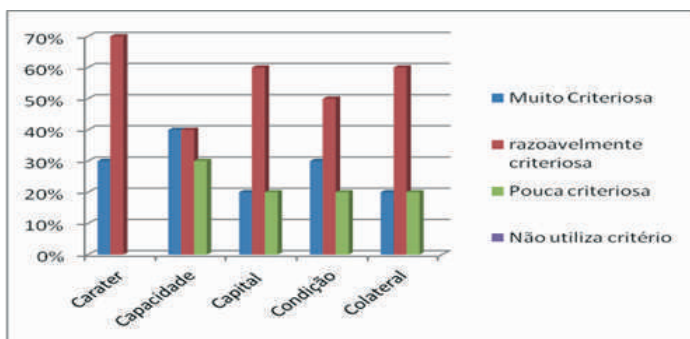
Gráfico 2: Suficiência dos critérios para uma boa análise e qualidade do crédito.



FONTE: Dados da pesquisa realizada em maio 2012

Os envolvidos na concessão do crédito demonstram que os procedimentos metodológicos adotados pela entidade, com critérios definidos, apresentam resultados positivos em seus indicadores e na avaliação dos responsáveis, servindo como parâmetros no momento de concessão do crédito ao sócio, visto que zelar por uma carteira de crédito significa, principalmente entender os fatores determinantes para a mesma com baixa redução de risco, é ir muito além do que vender um produto, é acompanhar o histórico e a evolução sempre do tomador.

Gráfico 3: Forma como a cooperativa aplica a teoria dos Cs como critério de análise em operações de crédito.

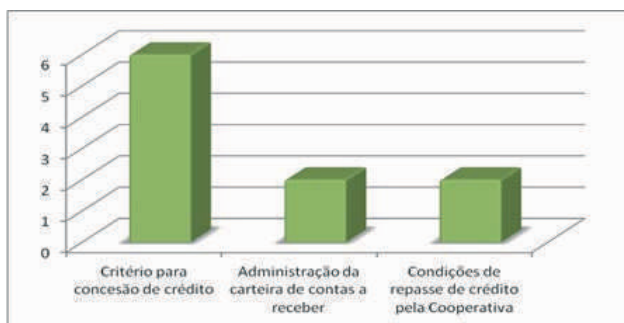


FONTE: Dados da pesquisa realizada em maio 2012.

A teoria do Cs do crédito é um dos fundamentos técnicos mais importantes para a análise e concessão do crédito, assim a cooperativa no seu dia a dia através do profissional analista também aplica em cada operação analisada, no entanto a importância conferida para cada critério diverge entre um analista e outro, não apresentando unanimidade nas interpretações, porém fica evidente que todos os critérios são aplicados de forma razoavelmente criteriosa.

Observa-se que ao critério Capacidade, o qual visa verificar se o cooperado tem capacidade de honrar a dívida, foi atribuído maior número de indicações, como sendo também sua análise diversificada em interpretações, visto que a renda é provinda da agricultura e pecuária em sua grande maioria e dependendo do tempo climático pode ocorrer perdas.

Gráfico 4: Avaliação dos diretores sobre aspectos que julgam importante a uma política de concessão de crédito dentro da Cresol Itapejara D'Oeste.



FONTE: Dados da pesquisa realizada em maio 2012.

As opiniões representadas no Gráfico 4 demonstram diferentes interpretações dos responsáveis pela análise do crédito na cooperativa, ressaltando um conjunto de procedimentos que tendem ser adotados pela Cresol Itapejara D'Oeste no planejamento de seus trabalhos desenvolvidos. Embora a existência de critérios para concessão do crédito tenha se sobressaído, também foram apontados à administração da carteira de contas a receber e condições de

repassa de crédito pela cooperativa, significando que a entidade em questão também considera diversificação de visões, com opiniões e representatividade divergentes inserida na mesma.

Em relação ao caso em estudo, considerando que o risco de crédito sempre estará presente nas atividades da cooperativa, visto que a mesma utiliza-se do mesmo como produto importante, é função de seus colaboradores utilizarem-se das ferramentas disponíveis, a fim de manter o risco de crédito das operações em níveis considerados adequados para uma boa gestão.

Assim, no estudo desenvolvido com pesquisas aos membros envolvidos (diretores e funcionários), como também análise documental da cooperativa, verificou-se que a mesma embora seus processos contenham uma linha lógica de trabalho traçada, tecnológica, documental e pessoal, esta não atua integralmente na mesma sintonia, isto é, possui vários parâmetros de trabalho e pontos divergentes em interpretação de análise dentro do quadro gestor, podendo em longo prazo interferir nos indicadores de desempenho da entidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi baseado na literatura, entrevistas e ainda na experiência de nove anos de trabalho na Cresol Itapejara D'Oeste, singular do Sistema Cresol, na área diretamente vinculada com a carteira de crédito. Embora no dia a dia não seja adequado parar para analisar cada caso isolado, o estudo possibilitou o entendimento de cada variável para a concessão do crédito e a importância de uma maior atenção aos riscos pertinentes a cada sócio. A abrangência do estudo, levou a considerar que não há uma fórmula exata para uma política forte o suficiente para conter em 100% a inadimplência e que, estar preparado para lidar com ela é fundamental.

É importante destacar que existem limitações na pesquisa, quanto ao instrumento utilizado, em relação aos resultados, uma vez que o questionário foi composto de questões fechadas, entretanto a

pesquisa atingiu seu objetivo que foi verificar indicadores e características administrativas dos atuais dirigentes da cooperativa singular.

Observou-se que a Área de Crédito possui características diversificadas, com isto há espaços de melhoria no desenvolvimento de suas habilidades administrativas, com formação continuada que proporcione maior segurança na tomada de decisão e, conseqüentemente melhoria na administração da cooperativa e qualidade no crédito.

É sabido que para maior segurança nas concessões de crédito, todas as organizações cooperativistas de crédito precisam implantar uma política de acordo com a necessidade de seus associados, que são a sua razão de ser, conscientizar os seus colaboradores que a política será um facilitador, pois esta irá permitir a redução da inadimplência, e conseqüentemente, poderá inclusive alavancar os indicadores positivos da instituição. Assim, é imprescindível que todos os funcionários e membros estatutários mantenham-se atualizados por meio de leitura dos manuais, comunicados, resoluções e demais documentos normativos e orientativos emitidos pela Central Cresol Baser e demais órgãos de supervisão e controle de Crédito.

Destaca-se que as concessões (ou não) de crédito são realizadas através da análise dos documentos e informações do cliente no passado, ou seja, baseadas na sua história sendo que decisão será melhor quanto melhor forem as informações disponíveis, entretanto outro item, que também pode intervir, é o *feeling* do analista, que avaliando as entrelinhas consegue localizar distorções e fraudes nos documentos e informações. Conseqüentemente, para que a cooperativa corra o menor risco, as decisões do crédito deverão ser baseadas em informações claras, objetivas, enfim conclusivas e impessoais. Após as concessões, o analista deverá administrar a sua carteira de cooperado através do acompanhamento mútuo e contínuo entre a entidade e o mercado, reavaliando periodicamente os

seus associados a fim de minimizar o risco da não recuperação do crédito concedido.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, G. A. **Cooperativas de Crédito**: São Paulo. CONTAG/CUT. Série Experiências 09, 1999.

COSTA, E. A da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRESOL. COOPERATIVA DE CREDITO RURAL COM INTERACAO SOLIDARIA. Disponível em: www.cresol.com.br. Acesso em: 07/06/2012.

CURY, A. **Organização e métodos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, L. J. **Princípios da administração Financeira**. 10 ed. São Paulo? Adilson Wesley, 2004.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NOGUEIRA, J. F. **Gestão estratégica de serviços**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, S. L. de. Tratado de metodologia científica. São Paulo: Pioneira, 2001.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa Social: método e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, P. **Dicionário de economia**. Vol. 6, São Paulo: Best Seller, 2001.

SANTOS, Jose O. dos. **Análise de Crédito: Empresas Pessoas Físicas, Agronegócio e Pecuária**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

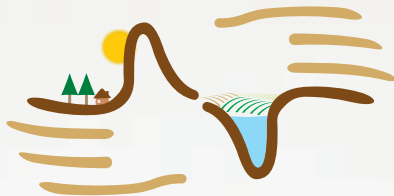
SILVA, J. P. **Gestão e análise de risco de crédito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, J. P. **Administração de Crédito e Previsão de Insolvência**. São Paulo: Atlas, 1983.

SOUZA, E. A. de. **Uma visão geral dos derivativos de crédito e sua aplicação na administração de carteiras expostas a risco de crédito**. Dissertação de mestrado profissionalizante em economia. Faculdade de economia e finanças – IBMEC. programa de Pós-Graduação e pesquisa em Administração e Economia. Rio de Janeiro, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: ed. Atlas, 2001.



COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO é uma forma organizativa articulada por teorias e práticas que orientam uma conduta de “produzir, vender, comprar e trocar o que é preciso para viver. Sem explorar os outros, sem querer levar vantagem, sem destruir o ambiente. Cooperando, fortalecendo o grupo, cada um pensando no bem de todos e no próprio bem”. Trata-se de “atividades econômicas de produção, distribuição, consumo, poupança e crédito, organizadas sob a forma de autogestão”, sustentada em princípios da cooperação, sustentabilidade, dimensão econômica, solidariedade, ética, transparência, etc.

INFOCOS
INSTITUTO DE FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

CREBOL
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA

Juntos Somos Fortes

**unioeste**
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

ISBN 978-85-98799-67-4

