

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM COMUNICAÇÃO COM
ÊNFASE EM COMUNICAÇÃO MUDIÁTICA**

**A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL COMO
FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO
E DE NEGÓCIOS NO SICREDI**

ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO

LUCÉLIE SLONGO BRAIDA

Santa Maria, 2006.

**GERENCIANDO A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DO
MARKETING DE RELACIONAMENTO: A ORGANIZAÇÃO
DO QUADRO SOCIAL COMO FERRAMENTA DE
COMUNICAÇÃO E DE NEGÓCIOS NO SICREDI**

por

Lucélie Slongo Braida

Artigo de Especialização apresentado ao Curso de Especialização em Comunicação com ênfase em Comunicação Midiática da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do Grau de **Especialista em Comunicação**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Ivete Trevisan Fossá

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências da Comunicação
Curso de Especialização em Comunicação com ênfase em Comunicação
Midiática**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o artigo de especialização

**GERENCIANDO A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DO MARKETING DE
RELACIONAMENTO: A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL
COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO E DE NEGÓCIOS
NO SICREDI**

elaborada por
Lucélie Slongo Braida

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Comunicação

COMISSÃO EXAMINADORA:

Profa. Dra. Maria Ivete Trevisan Fossa (UFSM)
(Presidente/Orientador(a))

Profa. Dra. Ada Cristina Machado Silveira (UFSM)

Prof. Dra. Graciela Inês Presas Areu (UFSM)

Profa. Ms. Caroline Colpo (UFSM)
(Suplente)

Santa Maria, 21 de dezembro de 2006

SUMÁRIO

Resumo	v
Abstract	v
Introdução	1
I Marketing de Relacionamento	02
II Lealdade de Clientes: A criação de Núcleos Cooperativos.....	03
III A Comunicação no processo de Gestão dos Núcleos	04
IV Sociedades Cooperativas	05
4.1 Características das Sociedades Cooperativas.....	05
4.2 Pontos de Diferenciação	06
V As Cooperativas SICREDI e a Organização do Quadro Social	08
VI Análise Estratégica	12
6.1 Gestão do Relacionamento com Associados	08
Considerações Finais	15
Bibliografia.....	16

GERENCIANDO A COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DO MARKETING DE RELACIONAMENTO: A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO E DE NEGÓCIOS NO SICREDI¹

Resumo

Este estudo visa investigar a criação, implementação e funcionamento dos núcleos cooperativos, através do programa Organização do Quadro Social bem como identificar como o mesmo está inserido na estratégia da instituição, quais os benefícios proporcionados, quais os determinantes do seu sucesso e a reestruturação deste para a inserção no mercado urbano. Foi utilizado o método de estudo de caso, em uma instituição financeira cooperativa brasileira do ramo de crédito que, em decorrência de sua filosofia de trabalho criou um programa de relacionamento com seus associados, denominado *Organização do Quadro Social do SICREDI*. Este estudo permitiu concluir que os benefícios intangíveis são responsáveis pela construção de um forte vínculo entre a Instituição e seus associados, fazendo com que ela alcance um nível de diferencial competitivo no mercado através da formação de núcleos cooperativos.

Palavras-chave: Comunicação, Marketing de Relacionamento, Cooperação

Abstract

This study aims to investigate the creation, implementation and operation of cooperative nucleus through a program called Organização do Quadro Social as well as to identify how it is inserted in the strategy of institution. Also, this study investigates the benefits that will be proposed by this organization, what are the determinants of its success and its restructure to the insertion in the urban market. It was used a method of study of case in a Brazilian financial and cooperative institution that works with credit, which due to its philosophy of work created a relationship program with its members, named Organização do Quadro Social da SICREDI. Through this study was possible to conclude that the variable benefits are responsible for the construction of a strong link between the institution and its members, enable it to reach a differential level in the competitive market through the formation of cooperative nucleus.

Keywords: Communication, Marketing of Relationship, Cooperation

Biografia do autor:

Lucélie Slongo Braida

Assessora de Comunicação do SICREDI – Superintendência Regional S. Maria
Especialista em Comunicação pela ESPM. Graduada em Comunicação pela UFSM.
lucelie_braida@sicredi.com.br

Maria Ivete Trevisan Fossá

Professora do Programa de Pós Graduação em Comunicação da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. Doutora em Administração pela UFRGS e Mestre em Comunicação pela UEMESP. fossa@terra.com.br

¹ Artigo apresentado à Banca Examinadora do Curso de Especialização em Comunicação – com ênfase em Comunicação Midiática, da Universidade Federal de Santa Maira. Dezembro de 2006.

Introdução

As instituições têm percebido que os relacionamentos duradouros baseados na confiança e cumplicidade com os clientes são os seus ativos mais valiosos. A tecnologia permitiu que as relações entre a empresa e os clientes se alterassem profundamente: a informação agora pode fluir bilateralmente, tornando possível o diálogo (McKENNA, 1993, p.18), diálogo que é visto como fundamental para aprimorar a comunicação e o relacionamento de longo prazo com os consumidores.

Partindo-se da analogia de que não se nasce cooperativista, como o gênio, o poeta ou o artista, têm-se que a Cultura da Cooperação se adquire através de um longo e persistente processo de educação, capacitação, informação a ser promovido pelas organizações cooperativas, envolvendo todos os seus públicos.

Segundo Kotler (1994, p. 57), o esforço de gerar uma propaganda boca-a-boca vai crescer substancialmente. Os profissionais de marketing melhoram a habilidade de identificar pessoas influentes e alcança-las cedo para que possam fazer o trabalho de divulgação de um produto, de uma idéia ou um serviço preferido. E com o surgimento de tantos concorrentes no mercado, as empresas se viram obrigadas a demarcar alvos mais definidos, em vez de ir atrás de todo mundo. Têm-se, então, a chave para o marketing estratégico de sucesso: trabalhar com foco, posicionamento e diferenciação.

Valendo-se desta analogia, o presente trabalho teve o intuito de investigar a criação, implementação e funcionamento dos núcleos cooperativos, através do programa com o quadro de associados, bem como identificar como o mesmo está inserido na estratégia da instituição, quais os benefícios proporcionados, quais os determinantes do seu sucesso e a reestruturação deste para a inserção no mercado urbano. Foi utilizado o método de estudo de caso, em uma instituição financeira cooperativa brasileira do ramo de crédito que, em decorrência de sua filosofia de trabalho criou um programa de relacionamento com seus associados, denominado *Organização do Quadro Social do SICREDI*. Este estudo permitiu concluir que os benefícios intangíveis são responsáveis pela construção de um forte vínculo entre a Instituição e seus associados, fazendo com que ela alcance um nível de diferencial competitivo no mercado através da formação de núcleos cooperativos.

1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

O marketing de relacionamento – “tarefa de criar forte lealdade dos consumidores” (KOTLER, 1994, p. 57) – é a utilização de um conjunto de técnicas e processos de marketing, vendas, comunicação e cuidados com o cliente visando identificá-los de forma individualizada e nominal, criar relacionamentos duradouros e administrá-los para o benefício mútuo (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 3).

Para o sucesso do marketing de relacionamento, a presença de uma cultura corporativa com esta preocupação é indispensável. Além disso, GORDON (1998, p. 31) acrescenta que “essa cultura empresarial deve enfatizar o respeito pelos outros e o compromisso ativo com a escuta”. Para tal, o mesmo requer uma constante comunicação com os clientes e sua integração no planejamento estratégico da empresa.

Para buscar o envolvimento dos clientes, principalmente nesta era em que a lealdade não é garantida, é necessário atentar que os motivos para o seu envolvimento com as marcas podem ser de caráter prático, emocional ou social (LAENGER, 1997, p. 60). Mais ainda, a nostalgia é uma forma importante de conexão com os consumidores, visto que as empresas com as quais têm ligação afetiva desde a infância de um modo geral não são esquecidas ao longo de suas vidas.

O que se verifica é que grande parte dos clientes fiéis, além de comprar com mais frequência, defende a empresa junto a amigos e parentes, prestam menos atenção à concorrência e adquirem extensões de linha de produtos (STONE e WOODCOCK, 1998, p. 94). Além disso, tais consumidores são menos sensíveis a preços, podendo até ser incentivados para agirem como ativos divulgadores da empresa (PEPPERS e ROGERS, 1994, p. 68). A seu favor há até o argumento de que o trabalho com a manutenção do vínculo com estes usuários habituais é bem reduzido na medida em que, por já conhecerem a empresa, não necessitam de tanta atenção.

A conquista há de ser, portanto, de uma relação de reciprocidade, até porque um relacionamento unilateral é uma extorsão ou uma consideração não-correspondida, o que num e noutro caso está condenado (GORDON, 1998, p. 71). Os consumidores procuram o refúgio, o reconhecimento e a receptividade e as empresas devem conduzir seus diálogos com respeito tendo em vista reforçar o envolvimento dos mesmos.

Ainda neste âmbito, McKENNA (1993, p. 23) percebe que a parceria com clientes selecionados é uma forma de obtenção de feedback contínuo para a equipe de

desenvolvimento de novos produtos e uma oportunidade de aprovação dos mesmos antes do lançamento no mercado. A conquista do apoio da alta gestão, a designação de um líder para o projeto, a definição das necessidades de recursos, a descentralização dos sistemas, a definição de medidas de resultado, a coordenação dos esforços nos múltiplos canais de venda, a criação de uma cultura favorável através da educação, do incentivo e da informação de resultados, e a manutenção de um nível adequado de propaganda são alguns pontos que precisam ser avaliados antes da implantação de tais programas.

2 LEALDADE DE CLIENTES: A CRIAÇÃO DE NÚCLEOS COOPERATIVOS

Na criação de estratégias que promovam a lealdade têm destaque os núcleos de associados, que nada mais é do que “clube de clientes”. Na verdade, os clubes de clientes consistem numa das estratégias adotadas pelas empresas para desenvolver o diálogo com os clientes especiais em torno de produtos (KOTLER, 1994, p. 59). E é este mesmo autor quem apresenta um conjunto de decisões que devem ser tomadas pela empresa ao desenvolver um clube, dentre as quais se destacam: a definição dos objetivos, do público alvo, dos benefícios, da estratégia de comunicação, da origem dos recursos, da estratégia de implementação e da forma de avaliação a ser utilizada. Este mesmo autor comenta ainda que o esforço de gerar uma propaganda boca-a-boca vai crescer substancialmente e isso se deve em função de os profissionais de marketing melhorarem a habilidade de identificar pessoas influentes e alcançá-las cedo para que possam fazer o trabalho de divulgação de um produto, uma idéia ou um serviço preferido.

Na busca do envolvimento e da lealdade dos clientes, surgiram diversas ferramentas e metodologias, com diferentes graus de sucesso. Os programas de lealdade formatados através de clubes de clientes são, para ROCHA e VELOSO (1999, p. 53), uma consequência natural da preocupação existente nas empresas de estabelecer um relacionamento duradouro que permita um melhor aproveitamento do potencial dos consumidores já existentes. Estes programas, depois de iniciados, não devem ser interrompidos. Eles despertam, segundo os autores, a sensação de se pertencer a um grupo e geram, para as empresas, as seguintes vantagens: a identificação dos clientes, a criação de promoções dirigidas, a comercialização de produtos e serviços a um menor custo, a presença de fonte interna rápida e fácil de pesquisa de mercado, o incentivo à utilização do produto ou serviço adquirido.

Em ambos os casos, a comunicação com o cliente deve ser feita através do diálogo e o mais importante é a conquista da lealdade e o conseqüente acréscimo de rentabilidade a longo prazo, retorno este difícil de se mensurar e quantificar. O caso específico dos clubes direcionados à clientela mais jovem é visto, de um modo geral, como bastante vantajoso para as empresas.

3. A COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DOS NÚCLEOS

Um dos primeiros e mais significativos padrões culturais apresentados ao ser humano é linguagem. Essa estrutura do pensamento fundamenta o processo de comunicação e vem a ser a chave da criação e sobrevivência de uma cultura. De acordo com ALVES (1997, p. 105), é pela comunicação que as pessoas conseguem uma compreensão comum das coisas. Através dela, o intercâmbio de mensagens (fala, escrita, gesticulação) dá suporte à informação (palavras, números, gráficos, gestos), a qual propicia significado às relações interpessoais.

Seguindo esta premissa básica têm-se que, sem um adequado processo de comunicação, não poderá ocorrer uma ligação forte entre os propósitos da instituição e o comprometimento de seus membros (sócios). Isso implica no fato de que quem não recebe informação não pode portanto assumir responsabilidades; afinal, é pela comunicação que as pessoas geram idéias e manifestam sentimentos, permitindo a integração no ambiente empresarial.

Importante salientar ainda que, de acordo com ALVES (1997, p. 111), um adequado sistema de comunicação distribui informações que atuam na chamada comunicação instrumental, ou seja, aquela que mede o nível de concordância sobre os procedimentos e condutas da empresa. E também, um bom sistema de comunicação tem de levar em conta a comunicação expressiva, a qual tem relação direta com criar, modificar e reforçar atitudes, normas e também valores.

4. SOCIEDADES COOPERATIVAS

Cooperação. Solidariedade. Participação. Valores que fazem parte do espírito humano. Desde muito tempo na história, as pessoas se unem em torno de interesses comuns. Um ajuda ao outro, e recebe auxílio quando necessário. E todos, unidos, conquistam uma vida melhor. Assim é o Cooperativismo, que através das sociedades Cooperativas, permite que um grupo de pessoas, unindo recursos e trabalho, desenvolva conjuntamente, com maiores resultados, suas atividades econômicas (PAGNUSSAT, 2004, p. 32).

No mundo de hoje, as grandes empresas nacionais e internacionais dominam, em larga escala, os principais mercados. A globalização econômica é uma realidade. A Sociedade Cooperativa é uma das formas para que um grupo de pessoas organize uma atividade econômica comum. Organizadas em uma Sociedade Cooperativa, as pessoas podem, voluntariamente, maximizar o uso de recursos financeiros, materiais e humanos, tornando-se proprietários comuns do empreendimento, aumentando a possibilidade de sucesso do seu negócio e do seu trabalho.

A Cooperativa, portanto, é uma sociedade de pessoas, onde a propriedade é conjunta e as decisões são tomadas pelos sócios. Como Sociedade de Pessoas, cada Cooperativa tem sua própria individualidade. São os sócios, em conjunto, que decidem como sua Cooperativa vai agir. Para tanto, existe um regulamento básico, fundamentado na Lei 5764/71, legislação que regula o funcionamento das Cooperativas no Brasil. Dentro disso, os sócios tomam suas decisões.

A associação a uma entidade cooperativa é livre. As pessoas aderem porque suas atividades são similares às dos demais integrantes do grupo ou da comunidade, acreditando que ao se somar ao grupo, fortalecerá os demais, formando um time. Ao aumentar o volume dos negócios conjuntos, e repartir os custos e benefícios entre todos, os resultados positivos aparecem. Por isso, o Cooperativismo está presente hoje em todos os ramos de atividade: da saúde ao turismo, da educação e habitação ao consumo e ao crédito. Existem Cooperativas urbanas e rurais, constituídas no Brasil e no mundo todo.

4.1 Características da Sociedade Cooperativa

As Características da Sociedade Cooperativa, de acordo com o artigo 3º e 4º da Lei Cooperativista são: **Adesão voluntária; variabilidade de capital, representado por quotas-parte; limitação do número de quotas-parte do capital para cada associado; intransferibilidade das quotas partes a terceiros, estranhos à sociedade; singularidade de voto; 1 pessoa = 1 voto** (não limita a participação do associado a fins puramente materiais e econômicos) para funcionamento e deliberação da assembléia geral leva-se em conta o número de Associados e não o capital social; **área de admissão de Associados limitada às possibilidades de reunião, controle , operações e prestação de serviços** (é mais eficiente que os Associados residam na mesma região em que a Cooperativa estiver estabelecida, o que lhes permitirá participar da administração da sociedade de forma mais efetiva).

Também em destaque, as características de **neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social e retorno das sobras líquidas do exercício proporcionalmente às operações realizadas pelos Associados**; A razão que conduz à filiação na Cooperativa é a possibilidade de utilizar-se dos “serviços” da sociedade para melhorar seu próprio status econômico, por isso a participação nos resultados é proporcional às operações realizadas pelo sócio. É essencial ao próprio conceito de Cooperativa que as pessoas que se associam exerçam, simultaneamente, o papel de sócio e usuário, assim se dá sua participação.

4.2 Pontos de diferenciação entre a sociedade cooperativa e a sociedade de capital

Quanto à expectativa de remuneração do capital investido, no duplo papel de dono e usuário, os benefícios que os Associados têm com as operações e serviços prestados pela sociedade Cooperativa transcendem a questão da remuneração do capital investido. O detentor de capital na sociedade de capital, têm papel de investidor e, portanto, sua expectativa está no retorno e na remuneração do capital investido.

Quanto à participação nas operações da sociedade, é condição primordial que os Associados participem das operações e serviços prestados pelas Cooperativas, o que não, necessariamente, se aplica aos investidores das sociedades de capital. E quanto à distribuição dos resultados, na sociedade de capital é proporcional ao capital investido pelo sócio. Na sociedade Cooperativa o resultado é distribuído proporcional às operações do associado.

Quanto ao direito de voto, na sociedade de capital o voto está vinculado à participação do sócio no capital integralizado. Na sociedade Cooperativa o voto é exercido pela pessoa do sócio, independentemente das quotas de capital subscritas e/ou integralizadas.

Quadro 1 – Comparativo entre Sociedade Cooperativa e Sociedade de Capital

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE DE CAPITAL
Sociedade de pessoas.	Sociedade de capital.
Controle democrático: 1 pessoa = 1 voto.	Controle exercido a partir da participação no capital.
Objetivo: estruturação de um empreendimento econômico coletivo para o atendimento das necessidades próprias dos sócios.	Objetivo: exploração de uma atividade econômica com fins lucrativos.
A utilização das operações e serviços oferecidos pela Cooperativa é condição básica.	A utilização das operações e serviços oferecidos pela empresa não é condição para ser sócio.
É vedada a transferência de quotas-partes do capital subscrito ou integralizado à terceiros.	Não é vedada a alienação ou transferência de capital à terceiros.
Capital variável.	Capital fixo.
Quorum p/ assembléia = número de Associados.	Quorum p/ assembléia = capital representado.
Resultado distribuído proporcionalmente às operações e serviços.	Resultado distribuído proporcionalmente ao capital integralizado.

Fonte: Relatório Social do SICREDI (2006)

No mundo atual as Cooperativas de Crédito são uma força cada vez maior no conjunto das instituições financeiras. Uma solução para que os serviços financeiros e bancários sejam acessíveis a todas as camadas sociais, e para que a sociedade organizada deles efetivamente se beneficie. Mas para que continue sendo uma ferramenta sempre mais eficiente, é fundamental que conte com o entendimento e a participação de todos e de cada um. Para saber como se pode fazer isso, vamos conhecer mais a fundo como funcionam as Cooperativas de Crédito.

5. AS COOPERATIVAS SICREDI E A ORGANIZAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

A sigla representativa do Sistema de Crédito Cooperativo, o SICREDI é formado pelas Cooperativas de Crédito Singulares, suas Centrais, uma Confederação, o Banco Cooperativo SICREDI S.A. e suas empresas ligadas, Administradoras de Cartões, Administradora de Consórcios e Corretora de Seguros.

O SICREDI está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Tocantins, Goiás e São Paulo. Opera em pequenos e grandes centros urbanos com 126 cooperativas de crédito e mais de 900 unidades de atendimento. Esta ampla rede de atuação – o SICREDI é a quinta instituição financeira em número de unidades no Brasil, segundo dados do Banco Central – permite uma maior aproximação e melhor atendimento dos seus associados. Os associados das cooperativas de crédito integrantes do SICREDI têm acesso a um portfólio com mais de 100 produtos e serviços.

O Sistema atualmente passa por um processo de revisão e padronização organizacional e, neste processo, a primeira Superintendência Regional do Sistema foi constituída em Santa Maria – SUREG Santa Maria, integrando cinco cooperativas – Região Centro, Centro Sul, Vale do Camaquã, Vale do Soturno e Quarta Colônia. A SUREG Santa Maria possui 21 Unidades de Atendimento, perfazendo 17 municípios de sua área de atuação, gerando hoje mais de 180 empregos diretos. Seu Comitê Gestor é formado pelos Presidentes das cinco cooperativas, pelo Superintendente Regional e pelos Gerentes Regionais de Desenvolvimento e Administrativo Financeiro.

Atualmente, a Superintendência Regional de Santa Maria possui mais de 30 mil associados, administrando um volume de recursos superior a 175 milhões de Reais e operando com uma carteira de crédito superior a 120 milhões de Reais.

A cultura da cooperação é uma filosofia baseada em conceitos e valores humanísticos como solidariedade, confiança e organização funcional de grupos. Tem como propósito substituir o individualismo pela ação coletiva. A economia globalizada apresenta novos desafios que os pequenos negócios, quando mobilizados, enfrentam com maiores chances de êxito. É a prática da confiança em seus pares, transformando problemas em oportunidades, de modo criativo, construtivo e cooperativo. (PAGNUSSAT, 2004, p. 18)

Foi a partir dos conceitos adotados pela cultura da cooperação que o cooperativismo se desenvolveu, e é a partir desta idéia que a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande

do Sul – SICREDI Central, idealizou em 2001 o Programa Organização do Quadro Social – OQS, no Estado do RS.

A Organização do Quadro Social do SICREDI no Rio Grande do Sul se dá através da organização dos associados de uma mesma comunidade ou segmento em núcleos cooperativos que elegem dois casais coordenadores como seus representantes. Esta organização contempla três grandes processos: o processo de formação dos associados, coordenadores, conselheiros e dirigentes; o processo de nucleação e o processo Assemblear.

O processo de formação do associado é composto por dois grandes programas: o de formação do associado e o de formação do jovem

O programa de formação do associado divide-se em quatro módulos estruturados da seguinte forma: módulo associado, módulo coordenador, módulo conselheiro/dirigente e módulo dirigente.

O Módulo Associado, consiste no encontro de formação do novo associado. Em 2005 foram realizados 401 encontros com 17.371 novos associados presentes. O Módulo Coordenador é o encontro de formação do coordenador de núcleo eleito. Em 2005 foram realizados 108 encontros com 3738 presentes. O Módulo Conselheiro/dirigente é o treinamento dirigido aos novos conselheiros e dirigentes eleitos e, realizados anualmente e o

Módulo dirigente é o treinamento de formação de dirigentes de cooperativas e ministrado a todos os dirigentes das cooperativas do Estado.

O programa de formação de jovens é destinado a jovens associados ou filhos de associados do SICREDI, com idade entre 15 e 25 anos. Tem duração de 3 anos e é dividido em seis módulos de capacitação, de 6 horas e 30 minutos cada um, contendo as seguintes abordagens: cooperativismo e desafio prático (Módulo I); liderança e desafio de voluntariado (Módulo II); planejamento pessoal e profissional e desafio de planejamento e contabilidade (Módulo III); planejamento financeiro, pessoal e de propriedade (Módulo IV); tema livre definido pela cooperativa (Módulo V) e Governança corporativa e revisão dos módulos anteriores (Módulo VI).

O quadro abaixo apresenta o estágio atual do Programa Liderança Jovem.

Quadro 2 – Estágio atual do Programa Liderança Jovem:

Cooperativas	08
Jovens envolvidos	649
Horas de capacitação realizadas	602
Municípios integrantes	74
Turmas	16

Fonte: Relatório Social do SICREDI (2006)

O Processo de Nucleação visa a organização dos associados de uma mesma comunidade ou segmento em núcleos cooperativos, que elegem dois casais coordenadores como seus representantes. A partir de 2005, as cooperativas passaram a eleger também, como coordenadores, jovens na Faixa etária de 15 a 25 anos.

A nucleação compreende os seguintes eventos: **Reunião de Núcleo**, realizada com os associados na localidade ou segmento onde foi formado o núcleo; **Reunião de coordenadores de núcleo** por município (Unidade de atendimento) é uma reunião realizada com os coordenadores de um município e objetiva apresentar os resultados da cooperativa e discutir propostas e ou assuntos de interesse dos associados e do Sicredi; **Encontro Geral ou Seminário de coordenadores**, evento que reúne todos os coordenadores da cooperativa para realização de palestras com temas sugeridos pelos coordenadores ou pela cooperativa.

O Processo Assemblear é realizado todos os anos para fechamento do exercício da cooperativa e prestação de contas aos associados conforme Estatuto Social. Este é composto por Pré-assembléias e Assembléia Geral.

Em 2003 foram realizadas 389 pré-assembléias com a participação de 52.078 associados atingindo 11% dos associados do Rio Grande do Sul. Em 2004 foram realizadas 414 pré-assembléias com a participação de 76.072 associados atingindo 16% do total de associados das cooperativas. Em 2005 foram realizadas 455 pré-assembléias com a participação de 88.183 associados, correspondendo a 16% do total de associados do Rio grande do Sul e 11.877 não associados (simpatizantes ou autoridades municipais) totalizando 105.634 presenças nas pré-assembléias no Estado.

Em 2003 foram realizadas 57 Assembléias Gerais Ordinárias (AGO) com 10.746 associados presentes atingindo 2% do total de associados. Em 2004 foram 57 Assembléias com 13.097 associados presentes atingindo 3% do total de associados. Em 2005 foram realizadas 56 AGOs com a presença de 15.533 pessoas, correspondendo a 3% do total de associados e 2.126 convidados e/ou autoridades, totalizando 17.750 participantes nas Assembléias Gerais do SICREDI no Rio grande do Sul.

EM 2006, participaram do Processo Assemblear de Prestação de contas de 2005 e planejamento para 2006, 144.506 associados em 517 Pré-Assembléias e 56 Assembléias Gerais.

O Programa Organização do Quadro Social (OQS), idealizado em 2001 pela Cooperativa Central de Crédito do RS – SICREDI Central, nos anos de 2004 e 2005 apresentou os seguintes resultados, os quais podem ser visualizados no Quadro 2.

Quadro 3 – Resultados do OQS atingidos em 2004 e 2005

RESULTADOS DO OQS	2004	2005
TOTAL DE ASSOCIADOS	558.280	622.366
TOTAL DE CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO	708	708
TOTAL DE CONSELHEIROS FISCAIS	330	330
NÚCLEOS FORMADOS	2.175	2.308
TOTAL DE COORDENADORES DE NÚCLEO	5.526	6.496
COORDENADORES JOVENS	322	845
MULHERES COORDENADORAS	2.265	2.583
HOMENS COORDENADORES	2.939	3.068
COOPERATIVAS ATUANTES	35	35
REUNIÕES MÓDULO ASSOCIADO NOVO	571	401

PRESENCAS MÓDULO ASSOCIADO NOVO	33.211	17.371
PRESENCÇA /PRÉ-ASSEMBLÉIAS E AGOS	89.169	121.143

Fonte: Relatório Social do SICREDI (2006)

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA – SUGESTÃO DE IMPLANTAÇÃO DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM ASSOCIADOS

O Processo de Organização do Quadro Social, ação sustentada em nosso Regimento Interno, é um grande diferencial competitivo que o Sicredi coloca a disposição das comunidades, criando um canal de comunicação entre a cooperativa e o seu quadro social.

A Organização do Quadro Social com foco no empreendedorismo, proporciona: a valorização do associado; uma forma de conhecer as necessidades do associado; a contribuição para a modernização administrativa; o seu uso como instrumento de comunicação, educação e difusão de tecnologia e a ampliação da visão empresarial do cooperado, envolvendo-o, nos negócios da cooperativa.

Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB, levar os conceitos da cultura da cooperação às pessoas e criar condições para que elas, cada vez mais, articulem-se umas com as outras, em associações, cooperativas, consórcios e outros tipos de enlces organizacionais é importante para o desenvolvimento de suas comunidades e das entidades as quais representam.

Os associados exercem um papel importante na propagação desta cultura no meio aonde vivem, mas para isto eles precisam estar cientes do que é ser cooperado e das ações capazes de refletir este conceito de cooperação na prática do dia a dia. A participação consciente dos associados tem sido o diferencial de quem tem organizado o Quadro Social e, hoje, pode-se afirmar que a maioria dos associados que participa de um núcleo cooperativo tem consciência de que a comunicação entre eles e a Cooperativa de Crédito da qual são donos é o melhor caminho para o desenvolvimento e a prática do verdadeiro cooperativismo.

Neste estudo apresentamos uma sugestão de Gestão de Relacionamento com Associados para sustentar o processo de Implantação do Programa de Organização do Quadro Social na SUREG Santa Maria - filiada do Rio Grande do Sul, respeitando as particularidades

de cada Cooperativa, dos seus associados, uma vez que só assim os objetivos propostos pela OQS serão atingidos.

6.1 Gestão do Relacionamento com Associados

O foco da Cooperativa deve ser sempre o associado. É o associado a razão de ser do Sistema e seu atendimento integral deve ser o objetivo, como forma de desenvolver e perpetuar o SICREDI. A Cooperativa deve buscar o máximo aproveitamento de seu mercado alvo, ampliando, qualificando e prestando o melhor serviço ao seu quadro associativo. O associado é a base da cooperativa, portanto sua organização é essencial para oportunizar e estimular sua participação consciente e comprometida.

Crescimento e expansão; Relacionamento com o quadro social; Governança corporativa e Tecnologia da informação são os quatros (4) eixos estratégicos que orientam a definição das estratégias das entidades que compõem o Sicredi RS, cuja finalidade principal é permitir a convergência e integração das estratégias desenvolvidas em cada nível do Sistema, de modo a garantir a sinergia, foco e orientação estratégica.

Três dos 04 Eixos Estratégicos definidos pelo sistema, também são desenvolvidos através do processo de Gestão do Relacionamento com associados, a saber: Crescimento e Expansão; Relacionamento com o quadro social e Governança corporativa.

Com o desenvolvimento dos eixos estratégico quer-se intensificar e qualificar o relacionamento com o quadro social, avançando no processo de Gestão do Relacionamento com os associados, aperfeiçoando os mecanismos de relacionamento com as entidades representativas da comunidade e estabelecendo mecanismos adequados ao público urbano. Percebe-se neste contexto a importância da comunicação mais efetiva ao mesmo tempo em que precisa ser objetiva, simples e direta. É por meio desta comunicação que irá se concretizar a efetiva gestão do relacionamento, a partir do momento em que se conquista não só o comprometimento dos associados com a Cooperativa, como principalmente a mudança de mentalidade do papel que devem assumir enquanto donos do empreendimento e dessa forma estar agregando renda com isso.

Para isto faz-se necessário: buscar ferramentas de continuidade da Organização do Quadro social (OQS); desenvolver um programa de capacitação de coordenadores; buscar a

participação dos coordenadores de núcleo e líderes jovens no planejamento das Unidades de Atendimento (UA's); instrumentalizar as Unidades de Atendimento para agregar negócios através da OQS; incentivar as cooperativas a desenvolver parcerias locais para desenvolvimento de projetos da OQS; desenvolver método de diagnóstico da OQS, com análise de evolução econômica dos núcleos, envolvendo participação do associado e o desenvolvimento econômico das filiadas; capacitar a linha de frente (facilitadores); definir estratégias para efetiva realização do combinado/planejado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desse modo, tendo em vista que o grande desafio do SICREDI é integrar as ações de relacionamento com os associados às estratégias de negócios, maximizando resultados, a sugestão de melhoria que se oferece atende questões relacionadas à operacionalização e reestruturação de forma prática e eficiente. No entanto, entende-se que isto é possível de ocorrer no momento em que as metas a serem atingidas estiverem associadas ao nível de consciência desenvolvida pelo próprio associado do papel que precisa desempenhar enquanto dono de um empreendimento cooperativo.

Para tanto, alguns indicadores fazem-se necessários como: variação do número de participantes nas reuniões de núcleo e Assembléias; variação do número de cooperativas com o projeto implantado; implantação da Gestão por Núcleo possibilitando verificar: 1) Variação no número de associados; 2) Variação no volume de recursos administrados; 3) Variação no saldo em carteira de crédito; 4) Variação na participação de mercado; 5) Evolução do resultado (sobras) mensal e 6) Evolução da utilização da carteira de produtos e serviços.

Por fim, entende-se que o Programa de Organização do Quadro Social só atinge os objetivos propostos se tiver o comprometimento de todos na cooperativa, e esta é uma semente que deve ser cultivada com dedicação e paciência, esta é uma conquista que se dá através da prática diária. Neste processo é indispensável ter claro os papéis das pessoas envolvidas no projeto e, através de um processo de comunicação bem planejado, mostrar a importância da Organização do Quadro Social para o desenvolvimento da essência do cooperativismo e a agregação de negócios para as cooperativas.

Vale reforçar que a gestão deste programa está fundamentalmente atrelada a comunicação que se estabelece com os núcleos cooperativos. Esta comunicação exerce um importante papel a partir do momento em que se preocupa em criar significados não só para a cooperativa enquanto instituição, como também – e principalmente – para o sócio, que é o dono do negócio. Trata-se de um importante mecanismo no qual os indivíduos e grupos podem se apoiar no que se refere às finalidades do revigoramento da cultura da instituição financeira, que tem presente desde a sua missão o propósito de *agregar renda ao associado e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, S. **Revigorando a Cultura da Empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento**: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1994.

LAENGER, J. **What consumers wish brand managers knew**. Journal of Advertising Research. 1997.

McKENNA, R. **Marketing de Relacionamento**: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campos, 1993.

PEPPERS, D. e ROGERS, M. **Marketing um a um**: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 394p.

ROCHA, A. e CHRISTENSEN, C. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo. Ed. Atlas, 1992.

ROCHA, T. e VELOSO, A. **A hora da recompensa**. São Paulo: Marcos Cobra, 1999. 184p.

STONE, M. e WOODCOCK, N. **Marketing de relacionamento**. São Paulo: Littera Mundi, 1998.

PAGNUSSAT, A. **Guia do Cooperativismo de Crédito**: organização, governança e políticas corporativas. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.