



INSERÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NOS MUNICÍPIOS: CONTRIBUIÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL

*INSERTION OF CREDIT COOPERATIVISM IN MUNICIPALITIES: CONTRIBUTIONS
TO ECONOMIC AND SOCIAL DEVELOPMENT*

Carla Rosane da Costa Scott

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, carla.scott@ufsm.br

Vitor Kochhann Reisdorfer

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, vitork@politecnico.ufsm.br

Janaína Balk Brandão

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil, janainabalkbrandao@hotmail.com

Fernando Reichert Haas

Universidade Nacional de Misiones, Argentina, fernando_haas@sicredi.com.br

Sandro José Fin

Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões, Brasil, sandro_fin@sicredi.com.br

DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v10i1.509> Recebido em: 24/08//2021 Aceito em: 11/12/2021

Resumo: Esse estudo tem como objetivo geral “analisar as contribuições do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais, através de suas ações estratégicas de negócios para administração da folha de pagamento dos Municípios do RS”. Em se tratando dos aspectos metodológicos, esta pesquisa é do tipo qualitativo, descritivo e exploratório, na qual foi realizado um estudo de caso numa Cooperativa de Crédito no estado do Rio Grande do Sul. Como resultados, constatou-se que o cooperativismo de crédito pode contribuir com o desenvolvimento econômico e social de seus cooperados e da comunidade, através de suas ações estratégicas na oferta de seus produtos e serviços, tais como, prática de taxas de juros menos expressivas; assessoria para educação financeira; ações de responsabilidade social, identificação das necessidades e perfis de seus associados considerando suas reais necessidades. De acordo com estas ações foi verificada uma economia de R\$ 16,1 milhões ao ano aos seus associados do Segmento Servidor Público Municipal. Além disso, os R\$ 6,9 milhões que a Cooperativa investiu na licitação junto aos municípios, foram investidos em ações sociais contribuindo para melhoria da qualidade de vida da comunidade local.

Palavras-chave: cooperativa de crédito; ações estratégicas; desenvolvimento.

Abstract: The general objective of this study is “to analyze the contributions of credit unions to the economic and social development of local communities, through their strategic business actions for managing the payroll of the Municipalities of RS”. In terms of methodological aspects, this research is qualitative, descriptive and exploratory, in which a case study was carried out in a Credit Cooperative in the state of Rio Grande do Sul. As a result, it was found that credit cooperatives can contribute to the economic and social development of its members and the community, through its strategic actions in the

offer of its products and services, such as the practice of less expressive interest rates; financial education advice; social responsibility actions, identification of the needs and profiles of its members considering their real needs. According to these actions, savings of R\$ 16.1 million per year were verified for its members of the Municipal Civil Servant Segment. In addition, the R\$ 6.9 million that the Cooperative invested in the bidding with the municipalities were invested in social actions contributing to improving the quality of life of the local community.

Keywords: Credit Cooperative; strategic action; development.

1 Introdução

Cooperativas de crédito são instituições financeiras formadas pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros para seus associados (OCB, 2020). Já o cooperativismo é entendido como uma forma de união entre indivíduos que tem como finalidade principal a ajuda mútua através do trabalho em conjunto, possuindo em sua essência sete princípios que norteiam suas ações estratégicas (GRASHUIS, 2018). Dentre os princípios cooperativistas tem-se o compromisso com a comunidade, cujo propósito é contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade local onde a cooperativa está inserida (OCB, 2020).

Neste âmbito, há pelo menos duas formas diferentes de desenvolvimento econômico: atrelada ao crescimento econômico através de ações estratégicas voltadas para a produção, satisfação das necessidades fundamentais da população, redução das desigualdades socioeconômicas, proteção do meio ambiente, dentre outros fatores (CAZZELA, 2012); e, relacionada à articulação gerada pelas organizações e atores locais interagindo com o ambiente externo (FELIX, 2018).

Assim, ao realizar uma análise mais ampla do bem-estar das comunidades locais, no qual as organizações cooperativas estão incumbidas, constatam-se outros indicadores relevantes além do econômico, tais como o social, cultural, saúde, educação, sustentabilidade, dentre outros. O foco desse estudo é o desenvolvimento econômico e social, nesse sentido, o desenvolvimento econômico é capaz de gerar riquezas e melhoria na qualidade de vida da população de uma região, enquanto contribui para o equilíbrio social, o respeito ao meio ambiente e à cultura regional (BRESSER-PEREIRA et al., 2016). Já o desenvolvimento social relaciona-se com o desenvolvimento do capital humano, bem como a conquistas de direitos sociais e a distribuição de renda de forma mais justa e igualitária (SIQUEIRA e RODRIGUES, 2019).

Além disso, entende-se que para gerar desenvolvimento econômico e social assim como as demais organizações, as sociedades cooperativas também precisam adotar ações estratégicas de negócios, estando atentas as novas oportunidades de mercado. Para Silva (2007, p. 34 - 35), estratégia é a “capacidade de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos, a fim de manter ou ganhar mercados”.

Estudos desta natureza justificam-se, pois, as sociedades cooperativas têm participado, cada vez mais, ativamente na sociedade, produzindo reflexos positivos na geração impostos (2,2 bilhões em 2017) e de empregos, que beneficiam a sociedade como um todo (OCB, 2017). Na área das cooperativas de crédito, verifica-se que estão presentes em 95% dos municípios brasileiros, além de que em 564 municípios é a única instituição financeira atuante (EXPRESSÃO DO COOPERATIVISMO GAÚCHO, 2018). No RS são 426 cooperativas ativas, com mais de 2,8 milhões de associados, gerando 61.800 postos de trabalho. O faturamento das cooperativas

gaúchas foi de R\$ 43 bilhões, o que representa em torno de 11% do PIB gaúcho (EXPRESSÃO DO COOPERATIVISMO GAÚCHO, 2018).

Neste sentido, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) tem se apresentando como uma alternativa relevante para o enfrentamento dos momentos de adversidade que tem se apresentado nos cenários mundiais provocados também da pandemia da Covid-19, ocasionando diversas incertezas na continuidade das organizações e consequentemente no cotidiano dos indivíduos (MARCELINO e SOUZA, 2020). Mesmo frente a estas incertezas, as cooperativas de crédito continuam ofertando soluções para seus cooperados, sendo que, no ano de 2020, estas cooperativas lideraram o *ranking* das concessões de empréstimos a pequenos negócios sendo responsáveis por 31% do total do país, seguidas pelos bancos privados (12%) e públicos (9%) (OCB, 2020).

Entretanto, pouca atenção tem sido dispensada para o entendimento das contribuições do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais, especialmente por meios de suas ações estratégicas. A maior parte dos estudos está centrada nos impactos financeiros destas ações no desenvolvimento econômico da cooperativa, sem o viés das contribuições efetivas destas ações para o associado e para a comunidade local.

Para tanto, este estudo de caso tem como objetivo geral analisar as contribuições do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais, através de suas as ações estratégicas de negócios para administração da folha de pagamento dos Municípios do RS. Assim, este estudo divide-se em cinco seções, sendo elas: introdução contextualizando o tema e, revisão de literatura contemplando o aporte teórico, a metodologia com elementos norteadores para o desenvolvimento deste estudo, os resultados e discussão e por fim, as conclusões obtidas.

2 Revisão da literatura

2.1 Concepções sobre o desenvolvimento econômico e social

O tema ‘desenvolvimento’ possui diferentes concepções teóricas válidas, entre as quais destacam-se: Rostow, Kant, Aristóteles Adam Smith, Karl Marx (AROCENA, 2001; BURCHARDT e HICK, 2017; SEN, 1993). Para estes teóricos, a economia e a sociologia do desenvolvimento adotaram a abordagem de que há teorias sobre o desenvolvimento que diferem entre si no momento em que é lançado um “olhar” mais profundo para sua análise. Neste contexto, Rostow é um dos representantes desta corrente de pensamento, em que seu conhecido trabalho sobre as etapas do crescimento econômico continua sendo uma importante expressão do desenvolvimento evolucionista (AROCENA, 2001; SEN, 1993). Para Rostow as sociedades devem ser capazes de introduzir tecnologias que tem demonstrado eficácia, suprimindo as características locais. Entretanto, algumas sociedades locais consideradas tradicionais não permitem a inserção de tecnologias mais eficazes (GRASHUIS, 2018).

Kant faz uma reflexão sobre o desenvolvimento, onde os seres humanos são os agentes beneficiários e juizes do progresso. Já Aristóteles defende o argumento de conceber a qualidade

de vida através da capacidade do ser humano em desenvolver atividades que resultem em seus benefícios e assim progredir (BURCHARDT e HICK, 2017).

Adam Smith e Karl Marx, clássicos da economia política, discutem a importância da efetivação e a capacidade como determinantes do bem-estar convergindo com as ideias aristotélicas, ou seja, o sucesso e o desenvolvimento da vida humana estão atrelados ao cumprimento das atividades humanas necessárias (BURCHARDT e HICK, 2017).

Para Sachs (1995), há uma ampla literatura sobre o desenvolvimento que trata também da avaliação da vida, do atendimento das necessidades básicas e de temas correlatos, associadas ao desenvolvimento e ao crescimento, considerando não somente o aspecto econômico, mas também o social. Essa literatura foi muito influente nos últimos anos ao chamar a atenção para aspectos descontraídos com relação ao sentido do desenvolvimento. Dessa forma, essas concepções historicistas contribuem para o entendimento no que tange ao desenvolvimento econômico e social e sua relação com o desenvolvimento das economias locais.

Nesse sentido, desenvolvimento econômico trata-se principalmente de aspectos qualitativos relacionados ao crescimento da economia (BRESSER-PEREIRA et al., 2016). Já na concepção de Felix (2008) desenvolvimento econômico é a capacidade de gerar riquezas e melhoria na qualidade de vida da população de uma região, contribuindo para o equilíbrio social, o respeito ao meio ambiente e à cultura regional. No estudo Pereira (2020) destaca que no âmbito das cooperativas, o desenvolvimento econômico é efetivado por meio de ações de incentivos da cooperativa para o seu associado que resulte em melhores rendas para os mesmos.

Por sua vez, o desenvolvimento social é reconhecido pela possibilidade de liberdade dos indivíduos, no qual depende de disposições econômicas para uma melhor qualidade de vida (MALUF, 2000). Para isto, é necessário remover as principais fontes de privação de liberdade, sendo elas: pobreza e tirania, carência de oportunidades econômicas e descontinuação social sistemática, negligência dos serviços públicos e intolerância ou interferência excessiva de estados repressivos.

Assim, Arocena (2001) ressalta que a capacidade de liberdade é central para o processo de desenvolvimento econômico e social, por duas razões: a) a razão avaliatória - onde a avaliação do progresso tem de ser feita verificando-se primordialmente se houve aumento das liberdades das pessoas, ou seja, considerando não somente o econômico e, b) a razão da eficácia - a realização do desenvolvimento depende inteiramente da livre condição da capacidade humana.

Inseridas nesta perspectiva, as cooperativas precisam constantemente buscar ações, tais como de intercooperação (MOZZATTO e GOLO, 2011), de incentivos aos cooperados, por exemplo, assessoria para educação financeira (MESSY e MONTICONE, 2016) e de responsabilidade social (MEYER, NARJOURD e GRANATA, 2017) para promover o desenvolvimento econômico e social local, através de suas estratégias de negócios, especialmente por meio da participação social das organizações na comunidade (PEREIRA, 2020). Para isto, é necessário buscar acesso às comunidades, através de seus atos de gestão, procurando solucionar problemas econômico-sociais e contribuindo para o desenvolvimento da economia local (KRUEGER, 2008).

2.2 Estratégias de negócios

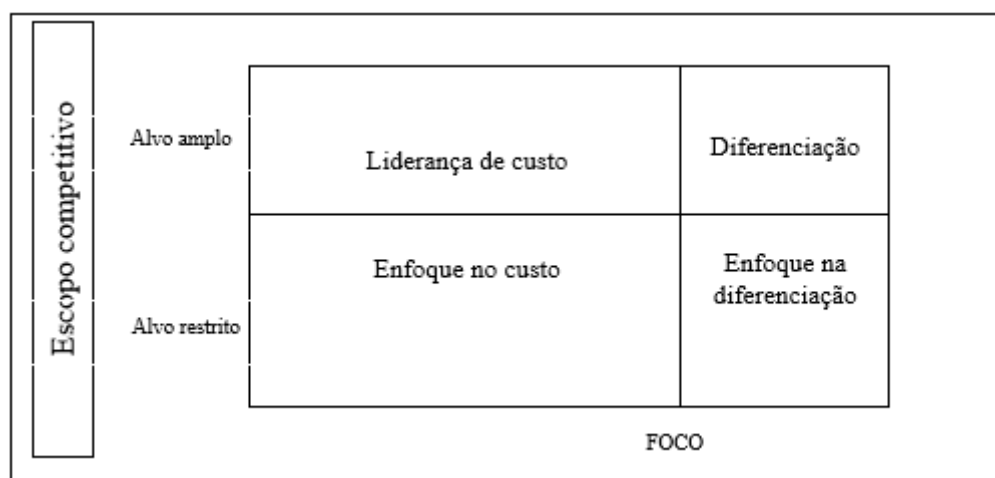
Para que uma organização possa manter-se no mundo dos negócios, torna-se necessário a elaboração de estratégias que a conduzam rumo a seus objetivos. Para isto, se faz necessário definir metas para o alcance dos objetivos propostos, sendo relevante determinar o grau de importância e prioridade, gerando uma hierarquia de objetivos (HUANG et al., 2019).

Nesta fase, a empresa identifica as alternativas estratégicas mais relevantes para os negócios, visualizando a direção a seguir (DANSO et al., 2019). Dessa forma, a definição de uma estratégia envolve a empresa como um todo e exige a elaboração de um planejamento efetivo. Além disso, a estratégia relaciona-se com a “capacidade de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos, a fim de, manter ou ganhar mercados” (SILVA, 2007, p. 34 - 35), devendo ser revisada e alterada de acordo com o acontecimento dos fatos devido à sua relevante influência sobre os resultados organizacionais (HUANG et al., 2019).

Para que a estratégia elaborada por uma empresa alcance os objetivos por ela traçados, é necessário quebrar o paradigma dos concorrentes (KIM, 2005), criando um novo espaço de mercado em busca da competitividade. Porter, Sachs e McArthur (2002, p. 31) afirmam que a estratégia “trata-se de um plano de ação para a companhia, elaborado a partir das necessidades do mercado”, sendo necessário desenvolver um programa para atender melhor às suas necessidades, em que o autor aponta três fundamentais estratégias para potencializar o planejamento: custo, diferenciação e foco (PORTER, 1986), conforme Figura 1.

A liderança de custo tem como propósito trabalhar a eficiência dos controles e a maximização da produção (PORTER, 1986), pois estes fatores influenciarão no preço final ofertado para o consumidor (DANSO et al., 2019). Já a segunda estratégia, diz respeito à diferenciação, cujo propósito é a organização investir em sua imagem, canais de distribuições, pesquisas de mercado, em que seu foco está na diferenciação dos produtos e serviços ofertados no mercado (PORTER, 1986). Por último, a estratégia do foco (ênfase) é centralizar as ações em selecionar um alvo específico, considerando a segmentação do mercado, a fim de, alcançar os gostos de costumes do público-alvo.

Figura 1: Estratégias competitivas genéricas



Fonte: Porter (1986).

Ademais, para compreender como é possível aplicar as estratégias é necessário aprofundar os conhecimentos sobre as cinco forças de ambiente onde a organização está inserida, sendo elas: rivalidade dos concorrentes; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; ameaça de produtos substitutos e; novos entrantes (PORTER, 1986).

A rivalidade dos concorrentes diz respeito à organização deve conhecê-los, a fim de, identificar possíveis potencialidades e fraquezas; quanto ao poder de negociação dos clientes está atrelada a força que os clientes da organização possuem para negociar formas de pagamentos ou descontos; já o poder de negociação dos fornecedores relaciona-se com o impacto dos serviços prestados, matéria prima ou produtos fornecidos para organização, em que os mesmos se forem únicos, pode aumentar seus poderes, tanto no prazo da entrega, quanto na qualidade e preço. A ameaça de produtos substitutos é quando os concorrentes ofertam produtos parecidos ou até mesmo iguais, sendo necessário a organização buscar constantemente estratégias de inovação e criatividade para manter-se competitiva no mercado. E por último, novos entrantes, são oportunidades de um novo concorrente entrar no mercado ofertando o mesmo produto ou serviço e ganhando vantagem competitiva pela sua forma estratégia de atuar mercadologicamente (PORTER, 1986).

Diante deste contexto, as sociedades cooperativas precisam buscar a eficiência econômica para atender aos aspectos sociais, por isso, elas devem estar atentas ao ambiente competitivo onde estão inseridas (GRASHUIS, 2018). Assim como as demais organizações, as cooperativas devem aderir a formas de gestão e estratégias de negócios que possam produzir resultados econômicos e financeiros positivos a serem distribuídos de forma igualitária aos seus associados (KRUEGER, 2008).

Assim, as sociedades cooperativas demandam formas de gestão eficientes capaz de adequar à estrutura organizacional para que tenha condições de produzir políticas e planos de negócios que determinem o rumo que a cooperativa deve seguir, para se posicionar no mercado alcançando, mantendo e/ou aprimorando sua competitividade e melhorando seu desempenho (CENTENARO e LAIMER, 2017).

3 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

Em se tratando de abordagem, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois está centrada na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados. Isso é comprovado pelo fato de buscar a identificação das contribuições econômicas e sociais do cooperativismo de crédito através de suas estratégias de negócios. A pesquisa qualitativa pode ser entendida como uma expressão genérica, que compreende atividades de investigação que podem ser denominadas específicas, podendo ser caracterizadas por traços comuns (CRESWELL, 2014). Essa concepção é uma ideia fundamental que pode ajudar a ter uma visão mais clara do que pode chegar a realizar um pesquisador que tem por objetivo atingir uma interpretação da realidade do ângulo qualitativo (POUPART et al., 2014).

Associadas a essa concepção, esse estudo concentra uma pesquisa do tipo descritiva. Poupart *et al.* (2014) consideram que a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos, abordando problemas a serem estudados cujo registro não consta documentado. No caso deste estudo, foram registrados (descritos) os relatos realizados pelos dois diretores entrevistados sobre as ações estratégicas adotadas pela Cooperativa para aderir à administração da folha de pagamentos dos municípios do RS, bem como sobre as contribuições econômica e social para estes novos associados e para comunidade local, nos quais, posteriormente, foram confrontados com os dados do material disponibilizado pela Cooperativa.

Adicionalmente, essa pesquisa está centrada no caráter exploratório, onde Sampieri, Collado e Lucio (2013) assinalam que esse tipo de pesquisa caracteriza-se por fornecer critérios sobre a situação-problema e identificar cursos alternativos de ação. Isso permite inferir que a pesquisa exploratória tem como finalidade examinar um tema ou problema de pesquisa pouco estudado, do qual se tem dúvidas que ainda não foram sanadas com clareza. A temática sobre as contribuições efetivas para o desenvolvimento econômico e social dos associados e da comunidade local através das ações estratégicas adotadas pela Cooperativa, deixa lacunas ainda a serem exploradas, como por exemplo, obter o viés da percepção dos associados e da comunidade.

Creswell (2014) assinala que há tipologias para se trabalhar os procedimentos de pesquisa, sendo uma delas o estudo de caso. Na ótica de Gil (2009, p. 5), “o estudo de caso pode ser considerado um delineamento em que são utilizados diversos métodos ou técnicas de coleta de dados, como, por exemplo, a observação, a entrevista e a análise de documentos”. Dessa forma, um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Assim, esta Cooperativa foi escolhida para realizar o estudo de caso, pois pelo sétimo ano consecutivo tem configurado no *ranking* das Melhores & Maiores da revista Exame, a segunda instituição com maior liberação de crédito, especialmente para incentivos rurais, o que instiga investigar suas ações estratégicas para gerir seus negócios.

3.2 Coleta de dados

Para a obtenção das respostas relativas ao problema de pesquisa levantado pelo presente estudo, foram elaborados métodos de comunicação e análise documental (CRESWELL, 2014; FLICK, 2009; 2013). Quanto aos métodos de comunicação foi inicialmente realizada uma visita à cooperativa, onde foi conversado sobre diversos assuntos e de forma espontânea criou-se um ambiente no qual a exposição sobre esse assunto chamou a atenção dos pesquisadores.

Nesse sentido, em uma nova oportunidade foi realizada outra visita à cooperativa em que foi possível aprofundar informações e dados relativos às estratégias de negócios adotadas pela cooperativa, bem como as contribuições econômicas e sociais geradas para comunidade local através da administração da folha de pagamento dos servidores municipal. Para Cardano (2017) essa técnica de coleta de dados é caracterizada metodologicamente como entrevista discursiva, com ausência de instrumento de investigação pré-estabelecido. A entrevista discursiva é uma modalidade de coleta de dados, na qual a interlocução toma forma, as palavras com as quais são apresentadas ao entrevistado não são pré-determinadas, definindo-se a cada momento no decorrer da interação (CARDANO, 2017).

Nesse contexto, a entrevista discursiva foi realizada com o Diretor de Operações e o Diretor de Negócios. Para confirmar o relato realizado para os pesquisadores, estes participantes da pesquisa apresentaram documentos da cooperativa com os referidos dados relatados. Através destes documentos, os pesquisadores realizaram a tabulação dos dados segregando informações que foram entendidas como ações estratégicas e contribuições socioeconômicas da cooperativa com foco no objetivo traçado para este estudo.

No que diz respeito às ações estratégicas da cooperativa para obtenção da administração da folha de pagamento dos servidores municipais frente aos demais concorrentes, foram tabuladas as seguintes informações: a) identificação de necessidades dos servidores em termos de produtos e serviços da cooperativa; b) quantidade de servidores ativos e inativos; c) valor médio da remuneração; percentual de servidores já associados à cooperativa; d) perfil dos servidores em termos de comportamento para obtenção de crédito.

Quanto aos aspectos das contribuições econômicas e sociais, os pesquisadores selecionaram e tabularam dos seguintes dados: a) quantidade de conquistas referente aos serviços que transferiram a folha de pagamento para cooperativas (novos cooperados); b) realização de cursos voltados para educação financeira; c) percentuais de práticas de taxas de juros em relação a outras instituições financeiras; d) investimentos para comunidade local e; e) ações de responsabilidade social.

A partir destas informações e com observância ao problema de pesquisa, foram criadas duas categorias de análise (ações estratégicas adotadas pela cooperativa e contribuições da cooperativa para o desenvolvimento econômico e social para comunidade local), em que são postas com maior propriedade na seção seguinte.

3.3 Definição de categorias e análise dos dados

A construção de categorias para investigação empírica é essencial, pois representam possíveis respostas do público-alvo (SILVERMAN, 2009). Para este estudo, foram construídas duas categorias: a) ações estratégicas adotadas pela cooperativa tendo como base teórica para sua análise as três estratégias (custo, diferenciação e foco) de Porter (1986) e as cinco forças do ambiente recomendada por Porter (1986), em que foram utilizadas somente duas (rivalidade dos concorrentes; poder de negociação dos clientes-cooperados) nas quais para este estudo, entendeu-se estar mais próximo para o alcance do objetivo proposto e; b) contribuições da cooperativa para o desenvolvimento econômico e social para os serviços municipais e para comunidade local, tendo como base dados disponibilizados pela cooperativa para realização da análise, em que as variáveis foram inspiradas considerando os estudos de (MESSY e MONTICONE, 2016; MEYER ET AL., 2017; MOZZATTO e GOLO, 2011).

Dessa forma, este estudo teve como objetivo central analisar as contribuições do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais, através de suas ações estratégicas de negócios para administração da folha de pagamento dos Municípios do RS. Nesse sentido, para dar suporte aos processos de análise e organização dos dados foi confrontado o referencial teórico com os dados produzidos pela cooperativa.

No que diz respeito à ação estratégica que foi adotada pela Cooperativa para obtenção da administração da folha de pagamento dos servidores municipais e que ganhou vantagem competitiva em relação a outras instituições financeiras, consiste em uma proposta de

relacionamento de negócios cujo propósito foi, inicialmente, entender o associado e suas necessidades e a partir disso, conhecer as soluções que a Cooperativa de crédito poderia proporcionar a eles. Dessa forma, estas ações estratégicas visam possíveis contribuições pra o desenvolvimento econômico e social do associado, proporcionando a eles uma economia de renda em relação aos serviços prestados por instituições financeiras bancárias.

Para melhor entendimento, apresenta-se no Quadro 1, como uma síntese das categorias de análise que serviram de norte para análise dos dados coletados, cujo os resultados estão apresentados na seção seguinte.

Quadro 1: Síntese das categorias e variáveis de análise

| Categorias de análise | Subcategoria de análise | | Variáveis de análise | Técnica |
|---|---|---|--|--|
| Ações estratégicas | Estratégias Porter (1986) | Custo | - Práticas de taxas de serviços em relação a outras instituições financeiras | 1) Entrevistas 2) Análise documental 3) Tabulação de dados a partir de informações e documentos disponibilizados pela cooperativa. |
| | | Diferenciação | - Identificação e perfil dos servidores em termos de comportamento para obtenção de créditos financeiros | |
| | | Foco | - Identificação de necessidades dos associados em termos de produtos e serviços - Quantidade de conquistas de novos associados que transferiram a folha de pagamento para cooperativa | |
| | Forças do ambiente Porter (1986) | Rivalidade dos concorrentes | - Existência de outras instituições financeiras concorrendo na licitação - Produtos e serviços ofertados pelas instituições financeiras concorrentes | |
| | | Poder de negociação dos clientes (cooperados) | - Quantidade de servidores ativos e inativos - Percentual de servidores associados à cooperativa - Valor médio de remuneração dos servidores | |
| Contribuições para o desenvolvimento econômico e social | Messy e Monticone (2016); Meyer et al. (2017); Mozzatto e Golo (2011) | Para os servidores municipais | - Cursos de formação financeira - Práticas de taxas de juros comparadas a outras instituições financeiras | |
| | | Para comunidade local | - Ações e Investimentos para comunidade local - Ações de responsabilidade social da cooperativa | |

Fonte: elaborado pelos autores.

4 Resultados e discussão

4.1 A Cooperativa de crédito

A instituição financeira estudada é filiada ao sistema cooperativa, comprometida com a vida financeira dos seus associados e com as regiões onde atua. É uma das cooperativas mais antigas da América Latina, com fundação em 1913, em Cerro Largo.

Esta Cooperativa conta com 43 pontos de atendimento distribuídos nos 36 municípios em que estão presentes, além disso, possui mais de 140 mil associados que votam e decidem sobre os rumos da cooperativa. É uma empresa que entende a importância de valorizar as relações, a troca de experiências e a proximidade. Nesse sentido, o modelo de gestão valoriza a participação, entendendo que “fazendo juntos para fazer a diferença”.

Os produtos e serviços da cooperativa são ofertados para pessoa física, pessoa jurídica e para o agronegócio, tendo mais de 300 (trezentas) soluções para atender as necessidades e desejos de seus associados. Além disso, assessora seu associado na educação financeira através de ações como cases de sucesso, finanças e administração, programa de como investir seu dinheiro e dicas de especialistas.

4.2 Ações estratégicas da Cooperativa

Com relação às ações estratégicas adotadas pela Cooperativa de crédito - foco desse estudo, para assumir a administração da folha de pagamento dos servidores públicos municipal, inicialmente, a Cooperativa realizou um diagnóstico inicial, para entender as necessidades de seus futuros associados e estabelecer uma conexão com os produtos e serviços dentre os quais a cooperativa poderia oferecer, mapeando as seguintes informações: dados referentes à folha de pagamento dos servidores municipais (remuneração média; quantidade de servidores ativos e inativos; percentual dos servidores já associados à cooperativa; instituição financeira de crédito da folha), conforme explicita o Quadro 2.

Este diagnóstico vai ao encontro da estratégia ‘foco’ de Porter (1986), cuja mesma tem como propósito centralizar as ações em selecionar um alvo-específico, considerando a segmentação do mercado, a fim de, alcançar os gostos de costumes do público-alvo. Nesse sentido, o alvo específico escolhido foram os servidores públicos municipais. Posteriormente, as variáveis analisadas dentro do diagnóstico inicial estão em consonância com uma das cinco forças do ambiente de Porter (1986): ‘poder de negociação dos clientes’. Esta força está atrelada ao poder que os clientes da organização possuem para negociar formas de pagamentos ou descontos. No caso da Cooperativa, os clientes são os associados servidores públicos, em que seu poder, neste caso, é com relação aos benefícios em termos de taxas e serviços ofertados pela cooperativa, mais atrativas em relação às demais instituições financeiras concorrentes.

Ao final deste diagnóstico, constatou-se a existência de aproximadamente 18 mil servidores públicos municipais ativos e inativos na área de atuação da Cooperativa. Dessa forma, ficou perceptível que em média apenas 14% destes servidores são associados da Cooperativa (Quadro 2).

Além disso, a cooperativa investigou sobre o comportamento financeiro destes servidores e constatou que em torno de 40% dos servidores costumam utilizar crédito consignado e que o ticket médio destas operações gira em torno de R\$ 15.000,00 a uma taxa de juros de 2,5% média ao mês. Posteriormente, já se relacionando com este público, a Cooperativa verificou que em média 65% dos servidores públicos municipais de sua área de atuação possuem alguma modalidade de operação de crédito, sendo que 23% possuem algum tipo de restritivo cadastral (SPC, Serasa) e que 6% dos servidores públicos possuem operações de crédito em prejuízo no Sistema Financeiro Nacional. Esta ação dialoga com a estratégia de ‘diferenciação’ sugerida por Porter (1986), em que a mesma tem como propósito investir em sua imagem, canais de

distribuições, pesquisas de mercado, em que seu foco está na diferenciação dos produtos e serviços ofertados no mercado. No caso da Cooperativa, foi investigado sobre o comportamento financeiro dos serviços, a fim de, constatar seus perfis para ofertar taxas de juros menos expressivas em relação às outras instituições financeiras.

Quadro 2: Diagnóstico dos municípios da área de atuação da Cooperativa

| Município | Qtde Serv. Munic. Ativos e Inativos | Qde Serv. Municipais associados Sicredi | Valor médio folha por Servidor | Valor total da Folha Pqto. Mensal | Credito da folha em qual IF? |
|---------------------------|-------------------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| Alecrim | 282 | 42 | R\$ 2.131,21 | R\$ 601.000,00 | Banrisul |
| Bossoroca | 435 | 82 | R\$ 1.477,76 | R\$ 642.824,97 | Banrisul, Banco do Brasil e Sicredi |
| Caibaté | 301 | 30 | R\$ 2.359,41 | R\$ 710.181,00 | Banrisul |
| Campina das Missões | 294 | 90 | R\$ 2.448,98 | R\$ 720.000,00 | Banrisul |
| Cândido Godói | 326 | 50 | R\$ 2.110,43 | R\$ 688.000,00 | Banco do Brasil |
| Catuípe | 430 | 65 | R\$ 1.724,85 | R\$ 741.686,00 | Banco do Brasil |
| Cerro Largo | 546 | 150 | R\$ 2.609,89 | R\$ 1.425.000,00 | Caixa |
| Dezesseis de Novembro | 157 | 25 | R\$ 1.910,83 | R\$ 300.000,00 | Banrisul |
| Entre Ijuís | 377 | 30 | R\$ 1.962,86 | R\$ 740.000,00 | Banrisul |
| Eugênio de Castro | 205 | 35 | R\$ 2.997,41 | R\$ 614.468,77 | Banrisul |
| Garruchos | 300 | Sem Inf. | Sem Inf. | | Banrisul |
| Girúá | 915 | 23 | R\$ 2.326,78 | R\$ 2.129.000,00 | Caixa |
| Guarani das Missões | 317 | 60 | R\$ 2.429,02 | R\$ 770.000,00 | Banrisul |
| Mato Queimado | 126 | 45 | | | |
| Novo Machado | 197 | 45 | R\$ 1.881,15 | R\$ 370.586,29 | Banrisul |
| Pirapó | 200 | Sem Inf. | Sem Inf. | | Banco do Brasil |
| Porto Lucena | 264 | 50 | R\$ 2.175,71 | R\$ 574.388,73 | Banrisul |
| Porto Mauá | 115 | 25 | R\$ 3.695,65 | R\$ 425.000,00 | Banrisul |
| Porto Vera Cruz | 136 | 50 | R\$ 2.728,28 | R\$ 371.045,58 | Banrisul |
| Porto Xavier | 480 | 72 | R\$ 2.141,83 | R\$ 1.028.078,00 | Banrisul |
| Rolador | 176 | Sem Inf. | Sem Inf. | | Banrisul |
| Roque Gonzáles | 370 | 111 | R\$ 2.336,86 | R\$ 864.637,19 | Banrisul, Caixa e Banco do Brasil |
| Salvador das Missões | 154 | 100 | R\$ 3.487,01 | R\$ 537.000,00 | Banrisul |
| Santa Rosa | 1613 | 250 | R\$ 3.099,81 | R\$ 5.000.000,00 | Caixa |
| Santo Angelo | 2347 | 61 | R\$ 1.698,82 | R\$ 3.987.138,96 | Caixa |
| Santo Antônio das Missões | 648 | 50 | R\$ 2.006,17 | R\$ 1.300.000,00 | Banrisul |
| Santo Cristo | 604 | 264 | R\$ 2.493,38 | R\$ 1.506.000,00 | Caixa |
| São Borja | 1902 | 30 | R\$ 1.526,06 | R\$ 2.902.569,16 | Caixa |
| São Luiz Gonzaga | 1380 | 207 | R\$ 1.521,74 | R\$ 2.100.000,00 | Caixa |
| São Miguel das Missões | 335 | 50 | R\$ 2.820,44 | R\$ 944.849,00 | Banco do Brasil, Bradesco, Caixa, Banrisul e Sicredi |
| São Nicolau | 328 | 57 | R\$ 1.355,60 | R\$ 444.636,00 | Banco do Brasil, Banrisul e Sicredi |
| São Paulo das Missões | 300 | 120 | R\$ 2.000,00 | R\$ 600.000,00 | Banrisul |
| São Pedro do Butiá | 157 | 50 | R\$ 3.184,71 | R\$ 500.000,00 | Banrisul |
| Senador Salgado Filho | 165 | 25 | R\$ 2.885,04 | R\$ 476.031,20 | Banrisul |
| Sete de Setembro | 137 | 20 | R\$ 2.981,14 | R\$ 408.416,18 | Banrisul |
| Tucunduva | 310 | 31 | R\$ 2.419,35 | R\$ 750.000,00 | Banrisul |
| Tuparendi | 310 | 45 | R\$ 3.585,08 | R\$ 1.111.375,79 | Não |
| Ubiretama | 140 | 25 | R\$ 3.928,57 | R\$ 550.000,00 | Banrisul |
| Vitória das Missões | 211 | 60 | R\$ 1.540,28 | R\$ 325.000,00 | Banrisul |
| Total | 17.990 | 2.525 | | | |

Fonte: pesquisa.

Após o diagnóstico inicial, a partir destas informações mapeadas, a Cooperativa realizou simulações de viabilidade, nas quais não foram informados aos pesquisadores sobre o tipo de simulação realizada. Segundo os entrevistados, essas simulações tiveram o objetivo de identificar a possibilidade em a Cooperativa absorver a administração das folhas de pagamento considerando sua estrutura organizacional e recursos disponíveis. Dessa forma, a Cooperativa elaborou um plano de ação em que foi encaminhado ao Conselho de Administração da Cooperativa dar sequência. Além disso, a Cooperativa passou por outros desafios frente à legislação, na possibilidade de cooperativas de crédito participar desse tipo de negociação, bem como diversos

trâmites legais e riscos de negócio sustentáveis. As concepções de negócios sustentáveis vão ao encontro do estudo de Langbecker e Beuron (2020) em que os mesmos salientam que para haver estratégias e negócios sustentáveis é necessário que o processo seja integrado com estrutura organizacional pressupondo um pensar e agir com base em um esquema decisório imerso nos pilares da sustentabilidade (ambiente, econômico e social).

Em um primeiro momento somente a Cooperativa estava olhando para a possibilidade de cooperativar servidores destes municípios, logo este cenário mudou, e o assunto tomou grandes proporções no Estado do RS, sendo que a FAMURS (Federação das Associações de Municípios do RS), como representante dos municípios, iniciou um processo de mediação destas negociações, a fim de, ganhar escala e buscar a “melhor” condição de venda da folha dos servidores para os municípios. Entraram na negociação, dois bancos públicos e um banco de economia mista, sendo que um dos bancos ofertou em média 50% de valor superior aquilo que a Cooperativa imaginava pagar aos municípios. Ainda, por ser um Banco Público, o município não precisaria fazer uma licitação pública e sim apenas assinar um contrato modelo padrão, chancelado pela FAMURS, para negociar a folha de pagamento e resolver esta negociação e também a situação orçamentária do município.

Assim, segundo os entrevistados a situação mostrava-se emblemática, com mais um grande desafio para a Cooperativa. Naquele instante, o sentimento de união, o espírito de equipe, o relacionamento e a liderança dos gerentes das agências da Cooperativa fizeram toda a diferença para determinar estratégias efetivas e diferenciadas em relação às demais instituições financeiras. Neste contexto, reconhecendo a ‘rivalidade entre os concorrentes’ sugerida por Porter (1986), a Cooperativa adotou a estratégia de ‘foco’, desempenhando a seguinte ação:

em cada município, os gerentes conversaram com os prefeitos, com os secretários, com os presidentes das associações e sindicatos dos municipais, com os vereadores e diretamente com os servidores públicos, pedindo a oportunidade de a Cooperativa participar da negociação da folha de pagamento dos servidores públicos, sendo que para isso seria necessário à publicação do Edital de concorrência pública. Numa relação de confiança, a Cooperativa garantiu aos Prefeitos e demais lideranças que iria participar da licitação, podendo o município colocar no edital como oferta mínima, o mesmo valor que definido pelo Banrisul em negociação junto a FAMURS, ou seja, na pior das hipóteses, o município iria ganhar o mesmo valor já definido como parâmetro pela FAMURS. A Cooperativa protocolou junto as Prefeituras um ofício manifestando o interesse em administrar a folha de pagamento para afirmar ainda mais o interesse em atender e fazer a diferença na vida dos servidores públicos municipal (ENTREVISTADO).

Além disto, a partir da publicação do primeiro edital, a Cooperativa mobilizou todas as áreas técnicas operacionais e negociais, a fim de, assegurar a melhor experiência aos servidores públicos, ou seja, treinamento de equipe, caso viesse a vencer a licitação.

Para isto, foram estruturados *checklist* para definição de papéis e responsabilidades que abrangiam aspectos operacionais como aberturas das contas, fluxos, documentação, sistemas de comunicação, integração dos sistemas da Prefeitura e aspectos negociais como reuniões de acolhimento e relacionamento, boas vindas, agendamentos para apresentação da proposta de relacionamento e orientações, enfim, toda a Cooperativa estava imbuída em oferecer o melhor.

A cooperativa tinha como estratégia assessorar o servidor pública municipal na sua organização financeira, nesse sentido, a cooperativa dotou a estratégia de ‘custo’ recomendada por Porter (1986), em que a liderança de custo tem como propósito trabalhar a eficiência dos

controles e a maximização da produção (PORTER, 1986), pois estes fatores influenciarão no preço final ofertado para o consumidor (DANSO et al., 2019). No caso da ação da cooperativa, seu propósito foi reforçar a capacitação/educação de todo time das agências, também estruturou uma equipe regional itinerante para apoiar as agências nos agendamentos e atendimento dos servidores públicos a fim de dar maior conforto, agilidade e tranquilidade a todos.

Nesse contexto, veja no Quadro 3 os municípios onde a Cooperativa venceu a licitação para administração da folha de pagamento dos Servidores Público Municipais, através de suas ações estratégicas descritas acima.

Quadro 3: Municípios com contratos fechados

| Licitações | Município | Data | Prazo | Quantidade de Servidores |
|------------|------------------------|------------|--------------|--------------------------|
| 01 | Porto Xavier | 21/11/2016 | 60 meses | 500 |
| 02 | Tuparendi | 06/12/2016 | 60 meses | 357 |
| 03 | Vitória das Missões | 12/12/2016 | 60 meses | 211 |
| 04 | Guarani das Missões | 14/12/2016 | 60 meses | 500 |
| 05 | Porto Mauá | 14/12/2016 | 60 meses | 158 |
| 06 | Catuípe | 14/12/2016 | 60 meses | 400 |
| 07 | Cândido Godói | 15/12/2016 | 60 meses | 310 |
| 08 | Tucunduva | 15/12/2016 | 60 meses | 289 |
| 09 | Salvador das Missões | 19/12/2016 | 60 meses | 181 |
| 10 | Novo Machado | 19/12/2016 | 60 meses | 190 |
| 11 | Porto Lucena | 19/12/2016 | 60 meses | 255 |
| 12 | Sete de Setembro | 21/12/2016 | 60 meses | 169 |
| 13 | Dezesseis de Novembro | 21/12/2016 | 60 meses | 179 |
| 14 | Eugênio de Castro | 23/12/2016 | 60 meses | 200 |
| 15 | Campina das Missões | 23/12/2016 | 60 meses | 285 |
| 16 | Entre-Ijuís | 23/12/2016 | 60 meses | 419 |
| 17 | São Miguel das Missões | 26/12/2016 | 60 meses | 401 |
| 18 | São Pedro do Butiá | 26/12/2016 | 48 meses | 161 |
| 19 | São Paulo das Missões | 26/12/2016 | 60 meses | 369 |
| 20 | Roque Gonzales | 07/03/2017 | 60 meses | 351 |
| 21 | São Nicolau | 19/04/2017 | 60 meses | 387 |
| 22 | Porto Vera Cruz | 27/04/2017 | 60 meses | 142 |
| 23 | Bossoroca | 24/05/2017 | 60 meses | 434 |
| 24 | Alecrim | 05/06/2017 | 60 meses | 295 |
| 25 | Mato Queimado | 11/09/2017 | 60 meses | 119 |
| 26 | Giruá | 22/12/2017 | 60 meses | 915 |
| 27 | Cerro Largo | 18/05/2018 | 60 meses | 580 |
| 28 | Senador Salgado Filho | 05/10/2018 | 60 meses | 150 |
| | | | Total | 8.907 |

Fonte: pesquisa.

Conforme o Quadro 3, percebe-se que dos 39 municípios da área de atuação, a Cooperativa venceu 28 licitações, impactando em aproximadamente 9 mil servidores públicos. Em apenas 04 municípios a Cooperativa não teve a oportunidade de participar de licitação devido ao município ter feito aditivo no contrato com um Banco Público, e, em 01 município a cooperativa perdeu a licitação. Em 03 municípios a Cooperativa não participou de licitação por não ter estrutura física local e em outros 03 municípios os contratos de administração da folha de pagamento estão vigentes com Instituições Financeiras públicas, vencendo em 2019 e 2020.

Através das ações expostas acima, a Cooperativa estudada constatou que negócios duradouros provêm também de ações que proporcionem a manutenção da *network* e da intercooperação, ou seja, é necessário parcerias e comunicação em um processo de negociação. Esta ação corrobora com Mozzatto e Golo (2011), em que discorrem que a intercooperação consiste no fortalecimento do cooperativismo através do intercâmbio de informações, produtos e serviços como forma de viabilizar essa prática e consolidando a atividade econômica.

A partir disso, na próxima seção estão explicitadas as possibilidades de contribuições econômicas e sociais da Cooperativa para os servidores públicos municipais, bem como para as comunidades onde a mesma está inserida, através das ações estratégicas de administração da folha de pagamento destes servidores.

4.3 Contribuições da cooperativa de crédito para o desenvolvimento econômico e social

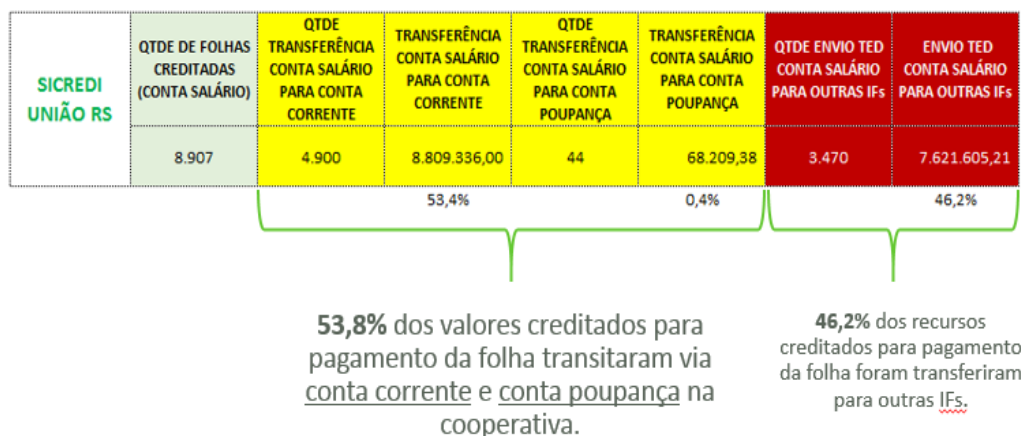
Segundo os entrevistados, passados pouco mais de dois anos da primeira experiência, os resultados alcançados para a cooperativa através de suas ações estratégicas de negócios foram significativos. Em cada agência a Cooperativa tem um gestor especializado no relacionamento junto ao segmento, mesmo nos municípios onde a Cooperativa não faz a administração da folha de pagamento.

Do total de folhas de pagamento (aproximadamente 8.900 servidores), a Cooperativa conquistou 53,4% dos servidores municipais na adesão de sua proposta de relacionamento, em que os mesmos migraram a folha de pagamento da conta salário para uma conta corrente junto a Cooperativa. É importante salientar que muitos destes servidores possuíam relacionamento de vários anos junto a Instituição Financeira que até então os vinha atendendo, porém, optaram pelo modelo Cooperativa após a abordagem consultiva da Cooperativa, em identificar as reais necessidades destes servidores e ajudá-los no gerenciamento de suas rendas, cujo foco da cooperativa seria de contribuir com a economia da renda destes servidores proporcionado a eles maior capacidade econômica e conseqüentemente social pela melhoria na qualidade de vida.

Os demais servidores (46,2% dos 8.900 servidores) optaram em transferir a folha de pagamento para a Instituição Financeira que já mantinham relacionamento, pelos seguintes motivos: financiamento habitacional; idade avançada não querendo reaprender a se relacionar com outra Instituição financeira ou ainda por motivo de possuir um contrato junto ao Estado e precisar manter uma conta em outra Instituição Financeira.

Foi observado também, que 46,2% dos servidores que num primeiro momento portabilizaram sua folha de pagamento para outra Instituição Financeira, passados alguns meses, ouviram depoimentos da experiência do relacionamento de outros servidores com a Cooperativa e optaram em reconsiderar o convite anteriormente realizado. A Figura 2 detalha com maior propriedade dos dados descritos acima.

Figura 2: Movimentação das folhas de pagamento dos servidores



Fonte: pesquisa.

Para o alcance do resultado exposto acima na Figura 2, a cooperativa tem atuado com oficinas de educação financeira, buscando cuidar da vida financeira dos servidores públicos através de orientações e reorganização financeira. Alguns servidores públicos possuem dívidas e necessitam de taxas menores de encargos financeiros. São nestes momentos que a Cooperativa entra com a assessoria do gerente de segmento. Essas concepções vão ao encontro do estudo de Messy e Monticone (2016), em que a educação financeira é o ponto chave para saúde econômica e financeira de todo indivíduo inserido em uma sociedade.

Segundo o entrevistado:

quando aderimos a essa negociação, as taxas de juros do crédito consignado eram na média superior a 2,5% nos demais bancos, a cooperativa estava praticando cerca de 1,85% ao mês. Hoje, está vigente, em média, uma taxa de 1,31% ao mês, no crédito consignado. Se considerarmos nossa carteira atual de R\$ 112,9 milhões de crédito consignado de servidores públicos a uma taxa média de 1,31% ao mês, comparado a uma taxa média de 2,5%, pode-se afirmar que foi gerada uma economia mensal de R\$ 1,344 milhões para os servidores públicos municipais, ou seja, R\$ 16,1 milhões de economia anual diretamente para o servidor público, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento econômico e social da comunidade local.

Ainda neste contexto, o entrevistado salienta:

neste cálculo, não está sendo considerado o total da carteira de crédito que os servidores públicos possuem em todo o mercado financeiro, onde devido ao posicionamento da Cooperativa, os Bancos tiveram que se reposicionar nas taxas de juros praticadas, assim como, nas tarifas de conta corrente que no qual praticavam, em média, superiores a R\$ 18,00 e hoje são menores, podendo chegar à isenção por um determinado período”. “Além disso, os R\$ 6,9 milhões (conforme evidenciado no Quadro 4, a seguir) que a Cooperativa investiu nas licitações junto aos municípios, foram investidos por estes em Educação, saúde, infraestrutura e outros investimentos que estão melhorando a qualidade de vida da população regional local.

Diante deste cenário, fica perceptível que a ação cooperativa serve também de balizador de mercado, inclusive neste ambiente de forte ação nacional dos grandes bancos, em benefício das pessoas e conseqüentemente das comunidades. O Quadro 4 demonstra por município o valor do investimento nas licitações (6,9 milhões), nos quais posteriormente ficarão como contribuição para estas comunidades locais na forma de investimentos na Educação, saúde, infraestrutura e outros investimentos.

Quadro 4: Valor Investimento em licitações

| Licitações | Município | Prazo | Valor Contrato |
|------------|------------------------|----------|---------------------|
| 01 | Porto Xavier | 60 meses | 345.050,00 |
| 02 | Tuparendi | 60 meses | 242.000,00 |
| 03 | Vitória das Missões | 60 meses | 117.000,00 |
| 04 | Guarani das Missões | 60 meses | 308.000,00 |
| 05 | Porto Mauá | 60 meses | 110.000,00 |
| 06 | Catuípe | 60 meses | 253.000,00 |
| 07 | Cândido Godói | 60 meses | 206.000,00 |
| 08 | Tucunduva | 60 meses | 198.000,00 |
| 09 | Salvador das Missões | 60 meses | 125.000,00 |
| 10 | Novo Machado | 60 meses | 142.000,00 |
| 11 | Porto Lucena | 60 meses | 187.000,00 |
| 12 | Sete de Setembro | 60 meses | 128.000,00 |
| 13 | Dezesseis de Novembro | 60 meses | 121.000,00 |
| 14 | Eugênio de Castro | 60 meses | 168.000,00 |
| 15 | Campina das Missões | 60 meses | 250.100,00 |
| 16 | Entre-Ijuís | 60 meses | 301.000,00 |
| 17 | São Miguel das Missões | 60 meses | 321.000,00 |
| 18 | São Pedro do Butiá | 48 meses | 111.000,00 |
| 19 | São Paulo das Missões | 60 meses | 253.000,00 |
| 20 | Roque Gonzales | 60 meses | 226.000,00 |
| 21 | São Nicolau | 60 meses | 201.000,00 |
| 22 | Porto Vera Cruz | 60 meses | 133.000,00 |
| 23 | Bossoroca | 60 meses | 348.000,00 |
| 24 | Alecrim | 60 meses | 275.500,00 |
| 25 | Mato Queimado | 60 meses | 100.100,00 |
| 26 | Giruá | 60 meses | 865.000,00 |
| 27 | Cerro Largo | 60 meses | 750.500,00 |
| 28 | Senador Salgado Filho | 60 meses | 135.100,00 |
| | Total | | 6.920.350,00 |

Fonte: pesquisa.

Como resultado das estratégias de negócio da Cooperativa, está sendo percebida a integração e credibilidade na área de atuação da Cooperativa junto aos municípios, pois além dos convênios de folha de pagamento, crédito consignado, convênios de arrecadação, captação de Fundos RPPS (regimes próprios de previdência social) e movimentações do fluxo e reservas de caixa dos municípios (amparados pela Lei Complementar 161/2018 Resolução 4.659), a Cooperativa também está oportunizando em 23 municípios o Programa “A União Faz a Vida”. Este programa é a principal iniciativa de responsabilidade social da Cooperativa, que acredita na educação como forma de transformar e envolver a comunidade onde a Cooperativa está presente. Estas ações estão em consonância com as boas práticas de gestão e governança da cooperativa, em que é necessário a cooperativa atuar com transparência e em prol aos seus associados e comunidade, seguindo os princípios cooperativistas (MEYER et al., 2017).

Ademais, é preciso reforçar que segundo os entrevistados, a “compra” da folha de pagamento foi o meio encontrado para a Cooperativa ter a oportunidade de oferecer aos servidores públicos municipais os benefícios destes serem associados a uma cooperativa de crédito, agregando renda e contribuindo com a melhoria na sua qualidade de vida.

Como mencionou um dos entrevistados, antes das ações estratégicas de negócios adotadas pela Cooperativa, a taxa média de juros praticada pelo mercado era de 2,50% a.m. nas operações de crédito consignado. No entanto, a cooperativa no mês de abril de 2019 já apresentava uma taxa média de juros de 1,31% a.m. nas operações de crédito consignado. Ou seja, com o saldo ativo da carteira de crédito consignado da cooperativa em abril de 2019 no volume de R\$ 112,9 milhões, aplicado à taxa média de 1,31% a.m., chega-se a uma renda de crédito de R\$ 1,47

milhões mensais para a cooperativa. Aplicando os mesmos critérios ao mercado, porém com a taxa média de 2,50% a.m. praticada por outras instituições financeiras, a renda de crédito será de R\$ 2,8 milhões mensais. Conforme exposto no Quadro 5.

Quadro 5: Contribuições econômicas e sociais da Cooperativa para as comunidades locais

| Outras instituições financeiras | | Cooperativa | |
|-----------------------------------|--------------------|--|--------------------|
| Saldo ativo de crédito consignado | R\$ 112.900.000,00 | Saldo ativo de crédito consignado | R\$ 112.900.000,00 |
| Taxa praticada | 2,5% a.m | Taxa praticada | 1,31% a.m |
| Juros mensais | R\$ 2.822.500,00 | Juros mensais | R\$ 1.478.990,00 |
| | | Economia mensal para as comunidades locais | R\$ 1.343.510,00 |
| | | Economia anual para as comunidades locais | R\$ 16.122.120,00 |

Fonte: elaborado pelos autores, conforme pesquisa.

Portanto, a cooperativa está contribuindo para uma economia mensal de R\$ 1.343 milhões mensais aos seus associados servidores municipais, chegando próximo a R\$ 16,1 milhões por ano. Dessa forma, estes são números que representam os resultados das ações estratégicas de negócios da cooperativa como forma de possíveis contribuições para o desenvolvimento econômico e social dos servidores municipais, bem como da comunidade local.

5 Considerações finais

Este estudo tem como objetivo central analisar as contribuições do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais, através de suas ações estratégicas de negócios para administração da folha de pagamento dos Municípios do RS. Para o alcance deste objetivo traçado, foram adotadas duas categorias de análise: a) ações estratégicas adotadas pela cooperativa para ganho de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes (outras instituições financeiras) e b) contribuições para o desenvolvimento econômico e social dos serviços públicos municipais, bem como da comunidade local.

No quesito estratégias da Cooperativa, a mesma executou ações, nas quais dialogaram com as três estratégias genéricas (custo, diferenciação e foco) e as duas forças do ambiente (rivalidade dos concorrentes e poder de negociação dos clientes-cooperados) de Porter (1986): em que foi realizado um diagnóstico inicial dos municípios de atuação da Cooperativa, no qual foi identificada a quantidade de servidores ativos (17.990); quantidade de servidores já associados à Cooperativa (2.525); valor médio da remuneração destes servidores; valor total da folha de pagamento destes servidores por município e a instituição financeira atuante naquele momento. Além disso, a cooperativa investigou sobre o comportamento financeiro destes servidores e constatou que em torno de 40% dos servidores costumam utilizar crédito consignado e que o ticket médio destas operações gira em torno de R\$ 15.000,00 a uma taxa de juros de 2,5% média ao mês (praticado por outras instituições financeiras).

Para isto, e como forma de contribuições para o desenvolvimento econômico e social dos servidores públicos municipal, bem como da comunidade local, a Cooperativa adotou práticas de taxas de juros menos expressivas em relação às outras instituições financeiras concorrentes,

chegando a 1,31% ao mês, ofertando produtos e serviços de créditos financeiros de acordo com o comportamento financeiro dos servidores públicos municipal. Como resultado desta redução de taxa de juros e de sua assessoria de produtos e serviços prestados, constatou-se que a contribuição da Cooperativa foi oportunizar aos servidores públicos municipais uma econômica de renda de aproximadamente R\$1,3 milhões, o que corresponde cerca de R\$ 16,1 milhões ao ano. Além disto, os R\$ 6,9 milhões a Cooperativa investiu nas licitações junto aos municípios, foram repassados por estes, em educação, saúde, infraestrutura e outros investimentos que estão melhorando a qualidade de vida da população regional.

Referências

AROCENA, J. *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. 2ª. Ed. Montevideo: Taurus/Un. Católica, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; OREIRO, J. L.; MARCONI, N.. **Macroeconomia desenvolvimentista, teoria e política econômica do novo desenvolvimentismo**. São Paulo: Elsevier, 2016.

BURCHARDT, T.; HICK, R. Inequality and the capability approach. CASE/201 **Centre for Analysis of Social** - Exclusion London School of Economics Houghton Street, London, 2017.

CARDANO, M. **Manual da pesquisa qualitativa: A contribuição da teoria da argumentação**. Ed. Padrão. São Paulo. Editora: Vozes, 2017.

CAZZELA, A. As bases sociopolíticas do desenvolvimento territorial: uma análise a partir da experiência. In: FROEHLICH, J.M. (Org.). **Desenvolvimento Territorial** – Produção, identidade e Consumo. Ijuí: Edunijuí. p. 15-52, 2012.

CENTENARO, A.; LAIMER. C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 63, p. 65-81 jan./mar. 2017.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. São Paulo. Editora: Penso, 2014.

DANSO, A.; ADOMAKO, S.; AMANKWAH-AMOAHA, J.; OWUSU-AGYEI, S.; KONADU, R. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. **Business Strategy and the Environment**. v. 28, n. 5, p. 885-895.

EXPRESSÃO DO COOPERATIVISMO GAÚCHO, 2018. Disponível em: <http://www.sescooprs.coop.br/app/uploads/2018/07/sescooprs-expressao-cooperativismo-gaucha-2018.pdf>

FELIX, J. S. Como os países ricos ficaram ricos e por que os países pobres continuam pobres. **Revista Sociedade e Estado**, v. 33, n. 2, p. 607-612, mai./ago. 2018.

FLICK, U. **Introdução à Metodologia de Pesquisa**. São Paulo. Editora: Penso, 2013.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. São Paulo. Editora: ARTMED, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. Editora: Atlas, 2009.

GRASHUIS, J. The impact of brand equity on the financial performance of marketing cooperatives. **Agribusiness**. july., p. 1-15, 2018.

HUANGA, H.; HEA, Y. ; CHEN, J. Competitive strategies and quality to counter parallel importation in global Market. **Omega**. v. 86, p.173-197. July., 2019.

KIM, W. C. **A Estratégia do Oceano Azul**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KRUEGER, G. **Cooperativas na ordem econômica constitucional**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2008.

LANGBECKER, T. B.; BEURON, T. A. Sustentabilidade e agronegócio: alinhamentos ao processo decisório em uma empresa rural. **Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações**, v. 8, n. 2, p. 71-89, jul./dez. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.31512/gesto.v8i2.141>

MALUF, R. **Atribuindo sentido (s) à noção de desenvolvimento econômico**, 2000. Disponível em: <http://www.polis.org.br/uploads/1145/1145.pdf>. Acesso em Maio, 2019.

MARCELINO, J. A.; SOUZA, A. B. Análise das demonstrações contábeis: um comparativo entre as cooperativas de crédito SICREDI e SICOOB. **Braz. J. of Bus.**, Curitiba, v. 2, n. 1, p.437-455, jan./mar. 2020.

MESSY, F.; MONTICONE, C. Financial Education Policies in Asia and the Pacific. **OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions**, OECD Publishing, Paris, n. 40, 2016. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/5jm5b32v5vvc-en>>. Acesso em: 25 nov. 2019.

MEYER, M.; NARJOURD, S.; GRANATA, J. When collective action drives corporate social responsibility implementation in small and medium-sized enterprises: the case of a network of French winemaking cooperatives. **Int. J. Entrepreneurship and Small Business**, v. 32, n. 1/2, 2017.

MOZZATO, A. R.; GOLLO, S. S. Redes de cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. **Revista Redes**. v.16, n2, p.227-252, 2011.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Crédito**. 2020. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ramo-credito>>. Acesso em 08 out 2020.

OCB – ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Estatísticas 2017**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em 08 out. 2020.

PEREIRA, D. A. Estratégias e processos participativos para o desenvolvimento local e regional na Baixada de Sepetiba, RJ. **Cad. Metrop.**, São Paulo, v. 22, n. 47, p. 147-171, jan/abr 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/2236-9996.2020-4707>.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.; SACHS, J.; MCARTHUR, J. Executive summary: Competitiveness and stages of economic development. Em: M. Porter, J. Sachs, P. K. Cornelius, J. W. McArthur, & K. Schwab (Eds.), **The global competitiveness report 2001–2002** p. 16-25. New York: Oxford University Press, 2002.

POUPART, J.; DESLAURIERS, J. P.; GROULX, L.; LAPERRIERE, A. MAYER, R. PIRES, A. **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis. Editora: Vozes, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. B. **Metodologia de pesquisa**. Editora: Penso, 2013.

SACHS, I. Em busca de novas estratégias de desenvolvimento. **Revista Scielo**. Estudos Avançados. v.9, n.25, p. 29-63, São Paulo, 1995.

SEN, A. O desenvolvimento como expansão de capacidades. **Revista Lua Nova**, n. 28-29. São Paulo. Abr. 1993.

SILVA, C. L. **Competitividade na Cadeia de Valor**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

SILVERMAN. D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIQUEIRA, H. H.; RODRIGUES, E. P. S. Caracterização física, química e fisiológica de gabirola (*Campomanesia pubescens*) durante o desenvolvimento. **Ciênc. Technol. Aliment.**, Campinas, v. 29, n. 4, p. 803-809, out./dez. 2019.