

Análise do indicador de soluções por associado do segmento agro menor renda: Um estudo comparativo da evolução do índice de soluções por associado mediante a aplicação da ferramenta check up financeiro

Patricia Inês Wartha (Unijui) - patricia_wartha@sicredi.com.br

Euselia Pavaglio Vieira (UNIJUI) - euselia@unijui.edu.br

Ana paula da rosa dezordi (UNIJUI) - annna.darosa@gmail.com

Resumo:

As Cooperativas de créditos são formadas por grupos de pessoas que se associam a ela, onde são os próprios gestores que têm direitos e obrigações, participam nos resultados, contemplam o serviço financeira prestado, assim como compartilham com a comunidade por meio de seus produtos e serviços oferecidos, sempre voltada aos interesses e necessidades dos seus associados. O objetivo do estudo é diagnosticar a efetividade da aplicação do Check Up Financeiro na geração de negócios a partir da evolução do índice de soluções por associado - ISA e a margem de contribuição - MC pertencentes à amostragem, verificando a quantidade de soluções que estão em uso e quanto cada associado contribui para o Sicredi por intermédio da utilização das soluções financeiras. Baseado na pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, constatou-se que a utilização do Check Up Financeiro contribui para entender as necessidades financeiras dos associados, oportunidades, projetos de vida, aquisições, trocas, reformas ampliações entre outros, com isso garantindo condições adequadas para estabelecer com os associados um relacionamento que atenda às suas necessidades financeiras por intermédio de uma consultoria financeira cooperativa. Conclui-se que os passos essenciais da gestão de carteira estão em monitorar os indicadores, criar um plano de ação e avaliar os indicadores.

Palavras-chave: *Cooperativa de crédito; Margem de Contribuição; ISA; Check up.*

Área temática: *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

Análise do indicador de soluções por associado do segmento agro menor renda: Um estudo comparativo da evolução do índice de soluções por associado mediante a aplicação da ferramenta *check up* financeiro

Resumo

As Cooperativas de créditos são formadas por grupos de pessoas que se associam a ela, onde são os próprios gestores que têm direitos e obrigações, participam nos resultados, contemplam o serviço financeiro prestado, assim como compartilham com a comunidade por meio de seus produtos e serviços oferecidos, sempre voltada aos interesses e necessidades dos seus associados. O objetivo do estudo é diagnosticar a efetividade da aplicação do *Check Up* Financeiro na geração de negócios a partir da evolução do índice de soluções por associado - ISA e a margem de contribuição - MC pertencentes à amostragem, verificando a quantidade de soluções que estão em uso e quanto cada associado contribui para o Sicredi por intermédio da utilização das soluções financeiras. Baseado na pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, constatou-se que a utilização do *Check Up* Financeiro contribui para entender as necessidades financeiras dos associados, oportunidades, projetos de vida, aquisições, trocas, reformas ampliações entre outros, com isso garantindo condições adequadas para estabelecer com os associados um relacionamento que atenda às suas necessidades financeiras por intermédio de uma consultoria financeira cooperativa. Conclui-se que os passos essenciais da gestão de carteira estão em monitorar os indicadores, criar um plano de ação e avaliar os indicadores.

Palavras-Chave: Cooperativa de crédito; Margem de Contribuição; ISA; Check up.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões

1 Introdução

No atual cenário de incertezas econômicas em que vivem as Cooperativas, cada vez mais precisam acompanhar os avanços tecnológicos e operacionais, preservando seus valores e atendendo as necessidades dos seus associados. É fundamental ampliar suas bases de atendimento e de clientes, como uma forma de sobrevivência, para isso necessita-se analisar o mercado, e nada melhor, como ponto de partida, realizar uma análise direcionada aos associados. Desta forma, como foco de gestão, procura-se enfatizar a satisfação dos consumidores, no caso das cooperativas a dos associados, interligando os objetivos da organização com o comprometimento dos colaboradores para o alcance dos resultados almejados.

Neste contexto, a participação do associado junto à cooperativa é fundamental e muitas vezes decisiva para o fortalecimento dos negócios. O bem essencial para a cooperativa são seus associados, portanto, todos os esforços precisam estar direcionados para a qualificação do relacionamento dos colaboradores com os mesmos, no sentido da construção, desenvolvimento e a sua manutenção. Para que o relacionamento se torna duradouro, a Cooperativa necessita atender o seu objetivo principal que é a valorização dos seus associados (MUELLER, 2012). Desta forma, o propósito da Cooperativa é aprimorar o relacionamento com o associado, valorizando a fidelidade e buscando a ampliação de negócios, tornando-se sua principal instituição financeira.

Neste contexto cabe o seguinte questionamento: De que forma a Cooperativa pode apurar o *Check Up* financeiro e a partir dos indicadores da margem de contribuição e do índice de solução por associado, obter elementos que instrumentalizam a gestão no

desenvolvimento de ambos? Nesta linha, o objetivo deste estudo consiste em diagnosticar a efetividade da aplicação do *Check Up* financeiro na geração de negócios e a partir da evolução do ISA e MC dos associados da amostragem, contribuir com a gestão gerencial do quanto cada associado coopera com a cooperativa por intermédio da utilização das soluções financeiras. A partir disso pode-se verificar a quantidade de soluções que estão em uso pelo associado, assim como a margem de contribuição e o quanto cada associado contribui para a Cooperativa. Esta análise refere-se à carteira do segmento Pessoa Física Rural (Agro Menor renda) do Sicredi União RS. Desta forma, faz-se necessário conhecer os percentuais, para que se possa avaliar a respectiva margem de contribuição - MC, e assim propor ações para elevar o indicador de soluções por associado – ISA, por meio de aquisição de produtos e serviços do Sicredi, uma vez que o ISA e a MC são referenciais de um grupo específico, representam o nível de relacionamento e negócios já existente para uma parcela dos associados em questão.

Por sua vez, as características de valorização e individualidade do associado e da cultura local, fazem com que as Cooperativas exerçam um importante papel econômico e social em suas comunidades e respectivas regiões, como geradoras de muitas oportunidades de trabalho e renda, viabilizando especificamente os micros e médios empreendimentos agropecuários, industriais e de serviços. Neste sentido é que surgem as Cooperativas de Crédito, como alternativa de fomento e desenvolvimento da Região, tendo como objetivo prestar assistência creditícia bem como, a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis.

Desta forma, o Sicredi atua nas comunidades com o intuito de ser reconhecido como a instituição financeira dos associados, com qualidade operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social da localidade onde está inserido, atuando na captação, administração e empréstimo de recursos financeiros, prestando serviços e agregando renda aos seus cooperados.

Os desafios das cooperativas de crédito são imensos para atender ao associado com qualidade e satisfazê-lo é uma premissa que deve ser observada diariamente. Isto não significa que atender bem o associado é apenas tratá-lo bem, ser cordial em seus questionamentos, mas sim o bom atendimento se define na forma correta de agregar valores aos serviços prestados pela cooperativa superando as expectativas dos associados. É com este intuito que o presente artigo refere-se a um questionamento de cunho fundamental desta localidade, pois vem mostrar como está à questão de agregação de negócios, qual o percentual de produtos que o associado da carteira agro menor renda apresenta como também a margem que estes produtos e serviços geram.

Para o Sicredi a realização deste estudo é importante à medida que contribui como forma de qualificar o processo de prestação de serviços dos seus colaboradores e avaliar o retorno benefício dos investimentos que realiza. A Cooperativa poderá utilizar esse estudo, como base para novas estratégias e melhoria nas já existentes.

O estudo realizado por Casagrande (2014), com o objetivo de apurar indicadores de desempenho que consigam medir a rentabilidade de carteiras de associados em uma cooperativa, com o intuito de gerar subsídios para os processos de gestão, justificando sua importância para seus associados, colaboradores e para a própria cooperativa que faz parte. Constatou que a importância para se acompanhar a eficiência das carteiras de associados como fator de sustentabilidade da unidade, permitindo aos gestores, planejamento e promover ações que visem ganho de eficiência e rentabilidade para a cooperativa.

Enquanto que Magro, Michels e Silva (2017), possuíam como objetivo analisar a eficiência no desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras. Verificou-se que os resultados deste estudo contribuem para o conhecimento, no sentido de direcionar a aplicabilidade do modelo CAMELS para o segmento das cooperativas de crédito. Em relação à análise da eficiência, os resultados indicam que algumas cooperativas apresentaram

ineficiência em comparação com as demais, apesar de fazerem parte do ranking que contempla as maiores cooperativas do Brasil, conforme dados do BACEN.

Vieira et al, (2016), desenvolveu um estudo aplicando a metodologia de custeio baseado em atividades em uma organização financeira que possibilite a análise dos custos de cada uma das atividades que agregam valor e seus respectivos indicadores para o gerenciamento do serviço. A partir do levantamento do rateio dos custos, foi possível sugerir uma proposta para a empresa realizar o rateio utilizando-se do custeio ABC. Com certeza é o princípio de uma nova fase do *Back Office* e da instituição financeira, pois resultará num cenário próximo da realidade em termos de resultado de cada Unidade de Atendimento.

Com o intuito de atender a todos os objetivos, este artigo está estruturado em quatro partes. Num primeiro momento apresenta-se a introdução com a questão problema e o objetivo do estudo. Na segunda etapa, consta o referencial teórico acerca do tema em estudo. Após, na terceira parte são descritos os procedimentos metodológicos utilizados, e na quarta fase, expõe-se a caracterização do Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi, demonstram-se os resultados obtidos por meio da pesquisa, assim como as conclusões obtidas a partir dos levantamentos.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 Cooperativa de crédito

O cooperativismo é um sistema de cooperação, é preciso trabalhar junto, para a busca do crescimento da organização. Nos termos do artigo 4º da Lei nº 5.764/71, define a Política Nacional do Cooperativismo: Cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados (Lei nº 5.764/71).

Cooperativa de Crédito (ou Cooperativa Financeira) é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. O objetivo da cooperativa financeira é prestar assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis (MEINEN; PORT, 2014).

Para Schardong (2002), as instituições cooperativistas aparecem como uma alavanca para o crescimento econômico sustentado atuando fortemente como instrumento de organização econômica da sociedade. Partindo desse ponto entende-se porque o cooperativismo tem seus primórdios em países desenvolvidos e porque eles mantêm este sistema tão presente em seus mercados. Segundo Sousa e Meinen (2010) a cooperativa de crédito nasce da vontade e da necessidade de um grupo de pessoas, que elegem uma sociedade ou fórum comum para troca de soluções financeiras por meio do exercício da mutualidade.

Já Neuberger (2015), relata que, as cooperativas de crédito distinguem-se pelas seguintes características: adesão voluntária, variabilidade de capital, (quotas-partes), insensibilidade das quotas-partes de capital de terceiros, singularidade de voto, retorno das sobras do exercício, indivisibilidade do fundo de reserva, neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social, entre outras características.

Em uma Cooperativa de crédito, todas as operações feitas pelos associados (empréstimos, aplicações, depósitos e outras) são revertidas em seu benefício, através de preços mais justos e distribuição das sobras revertidas em capital social. Também os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde estão inseridas. Cooperativas de Crédito são sociedades de pessoas, constituídas com objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade,

democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum, (PAGNUSSATT, 2004, p. 13).

2.2 Planejamento estratégico para cooperativas

Vivencia-se atualmente um cenário político-econômico de grandes mudanças e constantes transformações, pressionado por um mercado cada vez mais competitivo e desafiador. Analisar este cenário e entender as variáveis que afetam diretamente as instituições financeiras é essencial para enfrentar os desafios que o atual modelo econômico brasileiro vem colocando à sociedade brasileira em geral e ao sistema financeiro em particular (RIGON; BRUM, 2016).

Para Neuberger (2015), tanto as cooperativas de crédito como os bancos oferecem vários tipos de serviços aos seus associados/correntistas e também aos usuários, alguns serviços exigem a cobrança de tarifas, como a transferência de valores entre diferentes instituições financeiras; outros serviços são isentos, como os depósitos e troca de cheques. Como prestadores de serviços financeiros, tanto a clientes quanto a particulares, os bancos são intermediadores na movimentação de valores e até mesmo absorvedores de mão-de-obra, pois estão engajados no cenário econômico-financeiro-social do País.

Entender as movimentações do mercado financeiro, bem como, as influências políticas e econômicas que o sistema financeiro vem sofrendo é imprescindível para manter o modelo cooperativista fortalecido. Para isso, é preciso estar preparado para enfrentar os desafios que o mercado impõe, tendo a capacidade de prever cenários favoráveis para oportunizar crescimento e prepará-las para enfrentar dificuldades e obstáculos, como medidas preventivas e ações defensivas (RIGON; BRUM, 2016).

A economia brasileira vive um momento de incertezas políticas e forte influência do mercado econômico mundial, as quais têm interferido diretamente nas ações de planejamentos estratégicos e tomada de decisões de todas as instituições financeiras. Por isso a importância de acompanhar as tendências e perspectivas deste cenário financeiro. Nesse contexto, pensar o modelo do cooperativismo no longo prazo tem grande relevância para mantê-lo como um modelo consolidado no cenário atual, (RIGON; BRUM, 2016).

Visando ser a principal instituição financeira do associado, por meio de uma abordagem consultiva, alinhando as necessidades aos produtos e serviços financeiros ofertados pelo Sicredi, criou-se uma política/manual, para poder orientar e regulamentar a formação de preços e o posicionamento comercial da cooperativa frente aos objetivos construídos no Planejamento Estratégico 2016 -2025.

As políticas de relacionamento comercial preservam objetivos específicos, tais como: Oferta de produtos e serviços adequados ao perfil de cada associado; Transparência, justiça e padronização na formação de preços dos produtos e serviços; Ser a principal instituição financeira dos associados; Isonomia (condição de igualdade); Agregar renda (quanto maior o volume de negócios, mais benefícios); Rentabilizar a cooperativa, respeitando os princípios e valores do cooperativismo.

Seu objetivo é aprimorar o relacionamento do associado com a Cooperativa, valorizar a fidelidade, buscando a ampliação de negócios com estes e tornando o Sicredi sua principal instituição financeira. Para isto, a partir de 2015, buscou-se um aprofundamento na forma de relacionamento dos associados com a Cooperativa, buscando identificar grupos com características e comportamentos semelhantes. Este estudo permitiu definir produtos básicos para cada segmento.

É de extrema importância a conversão regular e mensal do planejado, evitando que se abram lacunas no planejamento estratégico da carteira, da Agência e da Cooperativa

respectivamente. Elaborar um planejamento tático, focando o curto, médio e longo prazo, e projetar o encaminhamento das ações necessárias à manutenção e ampliação de associados, clientes e mercados, a fim de aumentar a participação dos produtos e serviços do Sicredi no mercado, otimizar resultados no que se refere a custos e rentabilidade e ampliar a base de associados, de acordo com o potencial da praça. O Planejamento Estratégico 2016-2025 da Cooperativa foi construído visando aumentar a participação da Cooperativa no mercado financeiro, buscando ser a principal instituição financeira do associado.

2.3 Indicador de soluções por associado (ISA) e margem de contribuição (MC)

O Indicador de Soluções por Associado demonstra a quantidade de soluções que estão em uso pelo associado. Já a margem de contribuição representa uma visão gerencial do quanto cada associado contribui para o Sicredi através da utilização das soluções financeiras. A média de margem de contribuição dos clientes bancários é de 4% a 6% da renda mensal do mesmo. Diferente da visão de “receita”, a margem de contribuição considera também em seu cálculo alguns custos, que o Sicredi, tem relacionados a esta utilização. É importante ressaltar que esta visão não representa o “resultado do associado”, visto que nem todos os custos/despesas são descontados no cálculo. Também não se deve considerar a margem de contribuição como a “sobra líquida do associado”, pois as despesas administrativas (custo de pessoal, etc.) não são deduzidas do cálculo.

Na maioria das entidades para obter um bom funcionamento e poder chegar a um serviço final de qualidade, faz-se necessário ser basicamente dividida em etapas ou setores, e nestes são realizados os processos que são baseados em atividades (SCHREIBER et al., 2016). No que tange serviços financeiros, o foco deve ser amplamente voltado para os clientes, visto que qualquer instituição financeira depende não só da clientela em si, mas principalmente das negociações, das movimentações e compras destes clientes de seus produtos (MÜLLER, 2012).

Indicadores de gestão são indispensáveis aos gestores das empresas que atuam em mercados de alta competitividade, principalmente se consideradas as diversas informações gerenciais que proporcionam, (CASAGRANDE, 2014). Em serviços financeiros de grande escala, como no caso de cartões de crédito, seguros, fornecimento de garantias e administração de planos de previdência privada, que tem como características: processamento de grandes volumes com baixo custo; uso intenso de sistemas e tecnologias, compradores sofisticados; e cuja facilidade de administração é fundamental para o varejista é importante à adoção de algumas estratégias de sucesso: alcançar a excelência operacional, aumentar a participação de mercado para manter uma posição de baixo custo, linha de produtos e extensões inovadora, sistemas de processamento flexíveis e até certo ponto customizáveis e compreensão suficiente do negócio conduzindo treinamento para a força de vendas, (MUELLER, 2012).

A expressão margem de contribuição designa o valor resultante da venda de uma unidade após serem deduzidos, do preço de venda respectivo, os custos e despesas variáveis associados ao produto comercializado. “Margem de contribuição pode ser conceituada como o valor (em R\$) que cada unidade comercializada contribui para, inicialmente, pagar os gastos fixos mensais da empresa e, posteriormente, gerar o lucro do período”, (WERNKE, 2005, p. 99).

O indicador margem de contribuição, portanto, gera uma visão gerencial dos negócios, e não uma visão contábil. O gestor de negócios pode realizar o acompanhamento da margem de contribuição para verificar os associados que mais ajudam a rentabilizar sua carteira, e até mesmo descobrir quem não coopera com a sustentabilidade do empreendimento cooperativo. A margem de contribuição é encontrada no CRM através de relatórios analíticos, consolidados por carteiras ou mesmo em consulta individual de um associado/conta.

Referenciais do Índice de Soluções por Associado (ISA) e a Margem de Contribuição (MC) servem para obter um *benchmark* interno de relacionamento e negócios.

É importante definir estratégias para aumentar o índice de soluções por associado e sua margem de contribuição, pois esses dois indicadores precisam ter um crescimento de forma contínua e equilibrada. Dessa forma podem-se gerar referenciais adequados para cada grupo em questão, uma vez que o ISA e a MC referenciais de um grupo específico representam o nível de relacionamento e negócios já existente para uma parcela dos associados em questão. O objetivo do índice de solução por associado e da margem de contribuição é que cada gestor de conta tem objetivos comerciais de crescimento de negócios da sua carteira. Por intermédio do Giro de Carteira, o gestor deverá perseguir os indicadores referenciais de ISA e da MC do seu segmento, com a finalidade de buscar a principalidade do associado e atingir as metas pactuadas.

O conceito de giro de carteira refere-se ao tempo decorrido para que todos os associados de uma determinada carteira recebam algum tipo de contato. Os contatos aos associados podem ser realizados de diversas formas, sendo através de ligações visitas e atendimentos na agência. A frequência de contatos auxilia para estreitar o relacionamento com o gestor da carteira e transformar este relacionamento em negócios. Além disso, o contato com toda a base de associados possibilita que os negócios sejam fomentados não apenas com um grupo restrito.

Na medida em que se realiza o giro de carteira, aumentando os produtos e serviços, através do relacionamento com os associados, se faz necessário a avaliação dos indicadores de gestão que são consequência dos negócios realizados (ISA, MC, Giro de Carteira). A proposta de valor é baseada na percepção do associado com relação a, espera e a entrega dos serviços, qualificando os momentos de interação com a Cooperativa. É a razão pela qual os associados escolhem ou poderão vir a escolher o Sicredi como sua principal Instituição Financeira.

3 Metodologia

Com o propósito de obter conhecimento em sua situação prática real, envolvendo verdades e interesses locais, a natureza da pesquisa classifica-se como aplicada, baseada nos conhecimentos científicos, que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Conforme Gil (1999), a pesquisa aplicada, por sua vez, apresenta muitos pontos de contato com a pesquisa pura, pois depende de suas descobertas e se enriquece com o seu desenvolvimento; todavia, tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos.

Sob o ponto de vista de seus objetivos, este estudo se classifica como pesquisa descritiva, sendo realizada coleta de dados para agrupar as características de cada operação, buscando informações para a instituição em análise. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. No que se refere à abordagem do problema, destaca-se a pesquisa qualitativa, segundo Zamberlan et al., (2014), considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números.

Os procedimentos técnicos utilizados no desenvolvimento do estudo foram à pesquisa bibliográfica em diversas publicações, a pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica abrange todo referencial teórico em relação ao tema de estudo, extraído de livros, normativos, publicações e artigos científicos. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa documental é composta por documentos

e materiais que estão de acordo com o objeto de pesquisa, é característica dos estudos que utilizam documentos como fonte de dados informações e evidências. Por fim, o estudo de caso realizado na Cooperativa de Crédito Sicredi União RS, onde se analisa as informações mais específicas de uma única situação, permitindo conhecimentos mais amplos e detalhados. Os instrumentos necessários para realizar a coleta de dados foram à pesquisa bibliográfica em diversas publicações, documental onde foram utilizados documentos que a instituição em estudo disponibilizou para análise, as quais contêm dados e informações da entidade. Por meio da entrevista não estruturada, foi possível ter uma compreensão mais clara sobre como funciona a instituição estudada, a entrevista foi realizada no mês de junho com o gerente da Agência. O levantamento dos dados referente ao ISA e MC ocorreu mensalmente, assim que os relatórios eram finalizados, buscando-se as informações dos dados de junho a dezembro de 2017, foi possível obter informações relevantes para a realização deste estudo. Após o uso destes instrumentos na coleta de dados, a análise ocorreu com base na elaboração de planilhas, análise dos indicadores e resultados, os quais foram sistematizados interpretados analisados, tabulados conforme a proposta do estudo de caso na realização do trabalho.

4 Análise de resultados

Inicialmente apresenta-se à caracterização da organização objeto do estudo, a Cooperativa Sicredi, seguida do cenário da unidade foco da pesquisa, por meio do levantamento dos dados contábeis, realizando-se a análise do indicador de soluções por associado do segmento agro menor renda, a margem de contribuição gerada, comparando a evolução do índice de soluções por associado mediante a aplicação da ferramenta *Check Up* financeiro nos períodos de Junho a Dezembro de 2017, seguidos dos indicadores apurados.

4.1 Caracterização e cenário da agência foco do estudo

A Cooperativa Sicredi União RS é fruto da união de três cooperativas de crédito, Sicredi Serro Azul, Sicredi Grande Santa Rosa e Sicredi Missões, formando uma única cooperativa. Atualmente, conta com mais de 124 mil associados em 39 municípios da área de atuação. Fundada em 06 de julho de 1913, na cidade de Cerro Largo pelo Padre Teodor Amstad a Sicredi União RS é uma das mais antigas Cooperativas de Crédito da América Latina. Ao todo, esta estrutura possui mais de 590 colaboradores, divididos em 42 pontos de atendimento. O presente artigo foi realizado em uma agência da cooperativa.

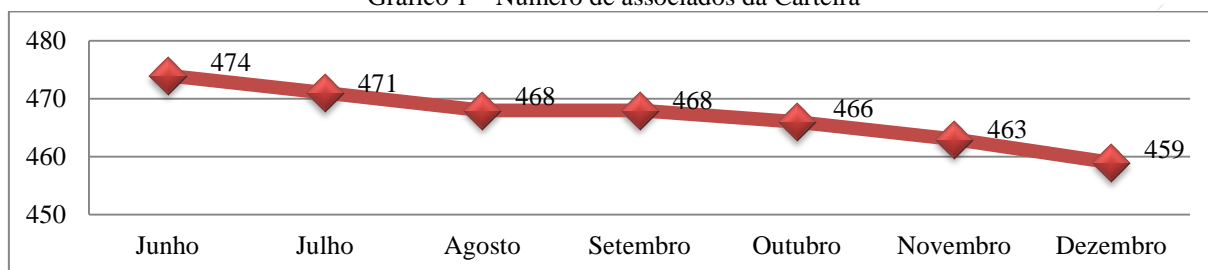
A Cooperativa tem dois segmentos importantes, atendendo as demandas tanto do Meio Urbano quanto do Meio Rural, além de ter linhas de crédito para Empresas. Os produtos disponíveis na Cooperativa são bastante variados, o que deixa o associado à vontade no momento de usufruí-los. Dentre os produtos podem-se citar Serviços de Conveniência (conta corrente, cartão de débito e crédito, talão de cheques, etc.), Cobrança, Seguros (ramo vida, ramos elementares), Convênios (recebimentos diversos, pagamento de benefícios INSS, etc.), Investimentos (capital social, Sicredinvest, etc.), Previdência (individual, empresarial), Financiamentos (pessoa física, jurídica, investimentos, crédito rural, recursos de terceiros), Cartões. Atualmente, a comercialização das linhas de crédito, resulta na principal receita da Cooperativa, demonstrando assim a importância que deve ser dada a estes procedimentos no dia a dia em nossas Unidades de Atendimento.

O presente estudo apresenta a elaboração e proposição de indicadores de análise das soluções por associado do segmento agro menor renda, comparando a evolução deste índice de soluções por associado mediante a aplicação da ferramenta *Check Up* financeiro, para ponderação da avaliação dos resultados de carteiras de associados em uma cooperativa de crédito, localizada na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, possuindo 25 (vinte e cinco) colaboradores vinculados e mais 2 (dois) terceirizados. No último mês utilizado como referência da pesquisa a agência possuía 6.042 (seis mil, e quarenta e dois) associados. Sendo

a população estimada da Cidade conforme dados do IBGE (2017) de 14.738 (quatorze mil, setecentos e trinta e oito) habitantes, o que corresponde a 41% dos moradores é associado do Sicredi. Os associados são divididos em 32 (trinta e duas) carteiras, onde 12 (doze) colaboradores fazem a gestão destas. A agência trabalha em três focos de atuação, sendo eles: Pessoa Física Urbana; Pessoa Física Rural; e Pessoa Jurídica.

A carteira analisada refere-se a uma das carteiras do segmento Pessoa Física Rural, a qual possui 03 gestores e é dividida em 05 (cinco) carteiras, a carteira em estudo refere-se ao segmento agro menor renda, são associados que possuem renda bruta anual de até R\$ 360.000,00. Esta carteira no último mês de referência possuía 459 associados.

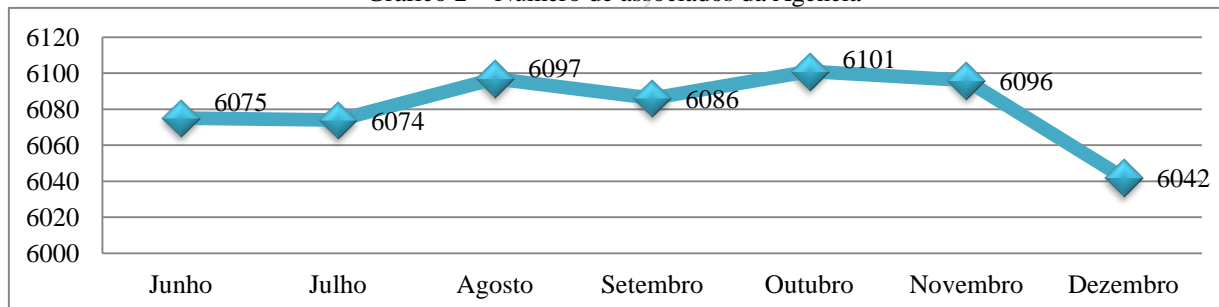
Gráfico 1 – Número de associados da Carteira



Fonte: Dados conforme pesquisa (2017)

No Gráfico 1 está representado o número de associados da carteira de Junho a Dezembro, a carteira iniciou em Junho com 474 associados e encerrou o ano com apenas 459 associados, ouve o encerramento no decorrer deste período de 15 contas.

Gráfico 2 – Número de associados da Agencia



Fonte: Dados conforme pesquisa (2017)

O Gráfico 02 apresenta o número de associados da agencia de Junho a Dezembro, o qual demonstra que a agencia iniciou em junho com 6.075 associados e encerrou o ano com 6.042, pode-se verificar uma redução de 33 contas no decorrer deste período.

Foram realizados contatos com os associados da carteira onde buscou-se aplicar o *Check Up* financeiro que contribuiu para conhecer o perfil de utilização dos associados, como também para realizar um estudo da sua vida financeira, esta ferramenta contribuiu também para a geração de novos negócios e sucessivamente contribuiu com o incremento do ISA e da MC dos associados. Buscou-se abordar a carteira como um todo não apenas associados ativos, como também os inativos com o intuito de fazer com que estes voltassem a movimentar com a Cooperativa. Os contatos realizados auxiliaram no incremento de produtos e serviços, como também contribuíram para muitos associados que não estavam movimentando sua conta e os quais não voltariam a movimentar encerrassem a mesma. Muitas destas contas o associado apenas possui um produto, normalmente a cota capital. Estes encerramentos reduzem o número de associado, porém não contribuíram para a redução do ISA ou MC, pois se tratavam de associados sem muitos produtos e serviços.

4.2 Dados contábeis

Para desenvolver o trabalho foram utilizados como base sete meses no ano de 2017, sendo eles: junho, julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro. Com base nos demonstrativos disponibilizados pela cooperativa, foram compilados os dados, de forma concisa, para facilitar a visualização e o respectivo tratamento. Nos dias atuais cada vez mais se busca atingir metas e resultados dentro das organizações, muitas vezes, esse resultado é imediatista e conseguido a qualquer custo, esquece-se que para se alcançar a procurada rentabilidade também é necessário que se desenvolvam técnicas de controle e acompanhamento das atividades. As instituições financeiras buscam expandir seus resultados econômicos e não poderia ser diferente, porém paralelo a isso surgem às questões envolvendo os controles internos que auxiliam a prosperar com o desenvolvimento econômico, (SILVA et al, 2015).

Assim, o objetivo é ter o conhecimento de quais são os produtos e serviços fundamentais, a fim de atrair e conquistar a preferência do consumo, para obter a principalidade no Sicredi. É preciso ofertar o conjunto de soluções/produtos que está em utilização, confrontando os benefícios e/ou capacidade das opções existentes. Conhecer o perfil de utilização dos associados é essencial e para isso é preciso que seja realizado um estudo da sua vida financeira, utiliza-se a ferramenta *Check Up* financeiro utilizada para investigar as oportunidades de negócios com base nas necessidades dos associados Pessoa Física e Jurídica.

Esta ferramenta contribui para entender as necessidades financeiras do associado, oportunidades, projetos de vida, aquisições, trocas, reformas ampliações entre outros. Quando se fala em *Check Up*, normalmente está relacionado à saúde ou ao carro, o que não é verdadeiro, porque a vida financeira das pessoas é como o carro, precisa de revisão e acertos constantemente para rodar com segurança e sem surpresas desagradáveis. As finanças de qualquer pessoa deveriam ser tão bem cuidadas quanto à saúde e os carros. Isso vale, obviamente, para quem cuida bem destas coisas. Mas quando se fala em dinheiro, muitas vezes se deixa a coisa rolar achando que dá para esperar, ou que não tem jeito, e aí não se consegue o resultado desejado.

Em relação ao indicador de soluções por associado, existem atualmente 31 (trinta e um) produtos, são eles: Crédito rural, Crédito geral, Cheque especial, Desconto de recebíveis, Capital social, Poupança, Depósito a prazo, Fundos, Previdência, Débito em conta, Cobrança, Folha de pagamento, Pagamento a fornecedor, Custódia de cheque, Pagamentos, Cartão de débito, Cartão de crédito, Domicílio bancário, Cesta de relacionamento, Consórcio serviços, Consórcio imóveis, Consórcio automóveis, Consórcio motos, Consórcio pesados, Seguro rural, Seguro patrimonial, Seguro vida, Seguro automóvel, Seguro residencial, Canais.

Figura 1 - Fórmula de cálculo do ISA

$$\frac{\sum \text{Quantidade de produtos/serviços distintos utilizados no mês}}{\sum \text{Quantidade de associados}}$$

Fonte: Dados conforme pesquisa (2017).

Conforme figura 1, o ISA é calculado utilizando-se a quantidade de produtos e serviços distintos utilizados no mês dividido pela quantidade de associados.

Quadro 1 – Indicador de Soluções por Associado da Carteira

	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Média 7 meses
ISA	3,84	3,79	3,90	3,99	4,17	4,24	4,26	4,03
Canais Digitais	28	26	27	29	29	26	34	28,43
Capital Social	66	65	89	105	116	115	112	95,43

Cartão Crédito	53	49	49	53	53	54	51	51,71
Cartão Débito	36	37	38	35	40	41	35	37,43
Cesta Relacionamento	247	242	242	236	232	236	245	240,00
Cheque Especial	157	158	155	153	132	148	146	149,86
Cobrança	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Consórcio Automóvel	11	11	12	13	13	13	13	12,29
Consórcio Imóvel	1	1	1	1	1	1	1	1,00
Consórcio Moto	15	17	14	13	13	13	12	13,86
Crédito Financiamento	33	18	34	64	72	72	72	52,14
Crédito Geral	145	145	144	141	140	141	140	142,29
Crédito Rural	151	141	146	152	151	153	152	149,43
Custódia Cheque	2	2	0	1	1	0	1	1,00
Depósito Prazo	124	123	118	116	166	167	167	140,14
Débito Conta	139	134	138	138	139	140	141	138,43
Pagamentos	24	26	27	25	26	29	24	25,86
Poupança	208	212	216	216	246	240	240	225,43
Previdência	6	6	6	6	6	6	6	6,00
Seguro Automóvel	29	28	27	27	26	28	26	27,29
Seguro Residencial	73	72	74	73	72	71	71	72,29
Seguro Rural	73	72	72	72	72	71	71	71,86
Seguro Vida	199	200	197	195	196	196	194	196,71
Total Geral	1.825	1.790	1.831	1.869	1.947	1.966	1.959	1.883,86

Fonte: Dados conforme pesquisa (2017)

Conforme quadro 1, é possível identificar que houve redução do ISA de Junho a Julho de 3,84 para 3,79, a partir de então houveram incrementos mensais. Essa redução ocorreu, porque não houve incremento principalmente no Crédito Financiamento, que apresentou uma redução de 15 operações, como também houve redução de 10 operações de Crédito Rural, além da redução de 4 cartões de Crédito. Ao que se refere a estas reduções tanto de Crédito Rural e Financiamentos estes valores devem-se ao fato de que no mês de Julho ocorre a liquidação de operações de custeios de Soja e também alguns pecuários. Julho refere-se ao mês de abertura do ano agrícola onde muitas vezes os associados não estão com a documentação em dia para o encaminhamento do custeio, análises, projetos e notas, com isso acaba ocorrendo que o custeio do ano anterior seja liquidado e o novo que foi ou que será encaminhando ainda não tenha liberado ou como dependemos de recurso até pode ocorrer de não ter sido liberado recurso elevado para poder liberar todas as operações que foram liquidadas no mês e serão liberadas no decorrer dos próximos meses. Devido a isso ocorre esta redução destas operações e com isso a redução do ISA no mês de Julho.

Considerando os dados de Junho a Dezembro o que apresentou maior incremento foi à Cota Capital que teve incremento de 46, além disso, também houve incremento de 39 em Crédito Financiamento, também 43 em Depósito a Prazo e 32 em Poupança.

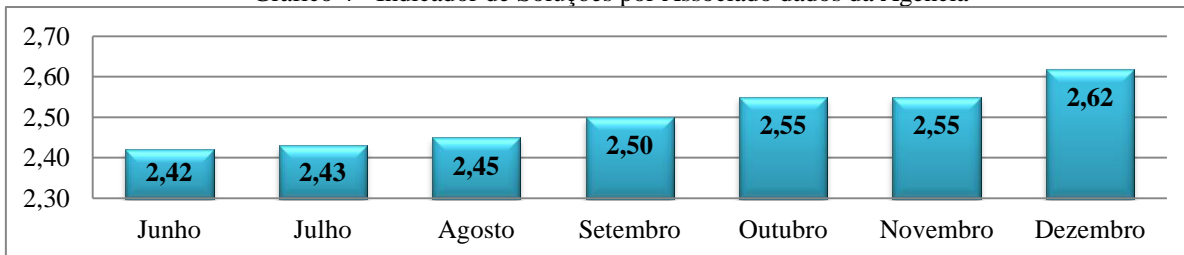
Gráfico 3 - Indicador de Soluções por Associado dados da Carteira



Fonte: Dados conforme pesquisa quadro 1 (2017)

No gráfico 3, buscou-se apenas detalhar os indicadores mensais. Foi possível verificar um incremento de Julho a Dezembro de 0,42. A média entre os meses foi de 4,03. Houve redução do ISA apenas em Julho, já os demais meses apresentaram incremento.

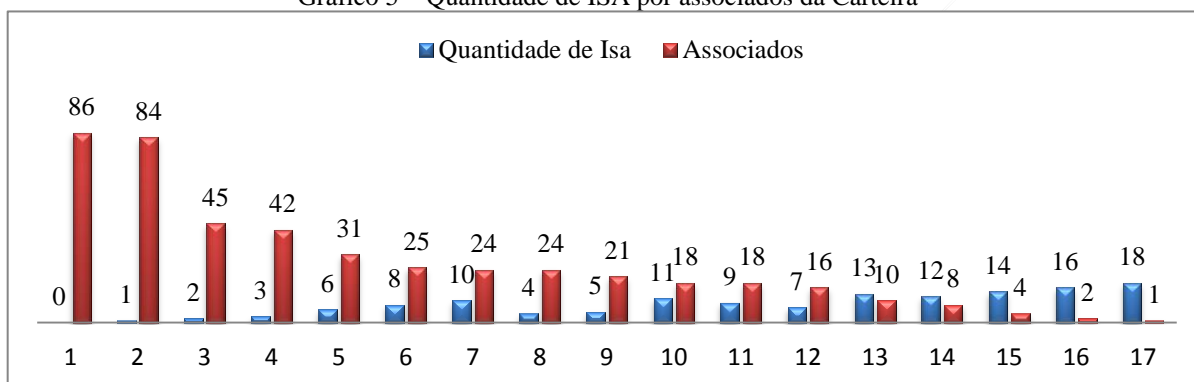
Gráfico 4 - Indicador de Soluções por Associado dados da Agência



Fonte: Dados conforme pesquisa (2017).

No gráfico 4, buscou-se apresentar os dados relacionados ao ISA mensal da agência para poder comparar com a carteira. Pode se verificar que de Junho a Dezembro a agência apresentou um incremento de 0,20. Já a carteira apresentou um aumento de 0,42, conforme Gráfico 3, a média entre os meses ficou em 2,5 já a média da carteira ficou em 4,03.

Gráfico 5 – Quantidade de ISA por associados da Carteira

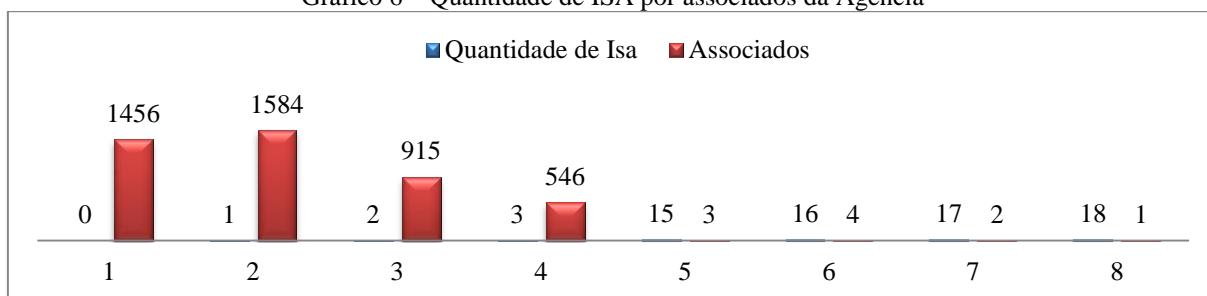


Fonte: Dados conforme pesquisa (2017)

Com base no número total de associados da carteira, buscou-se detalhar em números quanto representa por associado o número de ISA que cada um possui. Conforme dados do Gráfico 5, apenas 01 associado possui 18 produtos, logo após 02 associados possuem 16 produtos, 04 associados apresentam 14 produtos, 08 associados apresentam 12 produtos e assim sucessivamente. Verificou-se que 86 associados não possuem nenhum produto e serviço, 84 associados possuem apenas 01 produto e 45 associados possuem apenas 02 produtos.

Pode-se constatar que estes últimos associados que possuem um número menor de produtos e serviços passam a ser o principal alvo para que seja possível aumentar o percentual da carteira visto que são associados que não possuem praticamente produtos e serviços junto à cooperativa. Público este ao qual é de extrema importância que seja aplicado o *Check Up* Financeiro, não deixando de lado os demais associados, mas visto apresentarem poucos produtos e serviços é um público mais fácil de ser trabalhado.

Gráfico 6 – Quantidade de ISA por associados da Agencia



Fonte: Dados conforme pesquisa (2017).

No gráfico 6 buscou-se comparar os dados da carteira com os dados da agencia, onde buscou-se analisar os maiores dados de 15 a 18 e os menores de 0 a 03. Verifica-se que os dados da agencia são muito semelhantes em relação aos da carteira, onde os números maiores estão nos menores produtos (ISA), de acordo com os dados da agencia 1.456 associado possuem 0 ISA, 1.584 apenas ISA 01, 915 associados possuem ISA 2 e 546 associados apresentam ISA 3. Já em relação ao maior ISA sendo ele 18, este é composto por apenas 01 associado ao qual está na carteira estudada, com ISA 17 apenas 02 associados onde a carteira estudada não possui nenhum, em relação ao ISA 16 a agencia apresenta 4 associados, onde da carteira é composta por 02 associados e com 15 ISA é composto por 03 associados onde a carteira não possui nenhum associado.

Quadro 2 – Margem de Contribuição da Carteira

	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Média
CRÉDITOS	77.745,39	76.596,48	72.826,37	71.388,26	70.482,88	71.068,46	72.627,38	73.247,89
CAPTAÇÃO	27.698,29	27.882,01	26.422,00	23.024,73	24.342,03	22.472,16	22.602,09	24.920,47
CONTA CORRENTE	7.634,44	7.432,46	7.143,33	7.537,47	6.843,10	6.914,24	6.719,96	7.175,00
SEGUROS	5.543,58	7.295,28	6.498,41	9.424,93	10.262,44	9.305,17	8.172,87	8.071,81
CARTÕES	4.189,55	5.250,63	5.533,32	5.146,49	4.852,95	5.219,12	6.077,88	5.181,42
CONSÓRCIOS	3.195,64	1.419,21	1.307,34	1.463,87	1.235,91	1.209,06	1.190,61	1.574,52
PREVIDÊNCIA	88,03	89,08	98,80	86,89	92,38	88,86	89,62	90,52
RECEBIMENTOS	10,84	10,84	10,84	10,84	10,84	10,84	10,84	10,84
PAGAMENTOS	0,65			0,20	0,60		0,50	0,28
TOTAL	126.106,41	125.975,99	119.840,41	118.083,68	118.123,13	116.287,91	117.491,75	120.272,75

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2017).

No Quadro 2, buscou-se detalhar os dados de Junho a Dezembro em relação a Margem de contribuição da carteira em relação ao Crédito, Captação, Conta Corrente, Seguros, Cartões, Consórcio, Previdência, Recebimentos e Pagamentos. Constatou-se que a margem de contribuição média dos 7 meses foi de R\$ 120.272,75, os produtos que mais representam são a captação com 20,72% e os créditos com 60,90%, isso significa 81,62% da MC gerada na agencia. Dentre os direcionadores que compõe o crédito, podem-se destacar os recursos Direcionados, Rural (MCR), Rural (poupança, pós e equalizado), Rural (recursos próprios), Comercial (imobiliário poupança), Comercial (consignado INSS), Comercial (geral), Cheque Especial/Empresarial, Moeda Estrangeira.

Para esclarecer a composição de cada um dos itens que compõem a margem de contribuição buscou-se detalhar os produtos que compõem, conforme quadro 3.

Quadro 3 – Composição da margem de contribuição

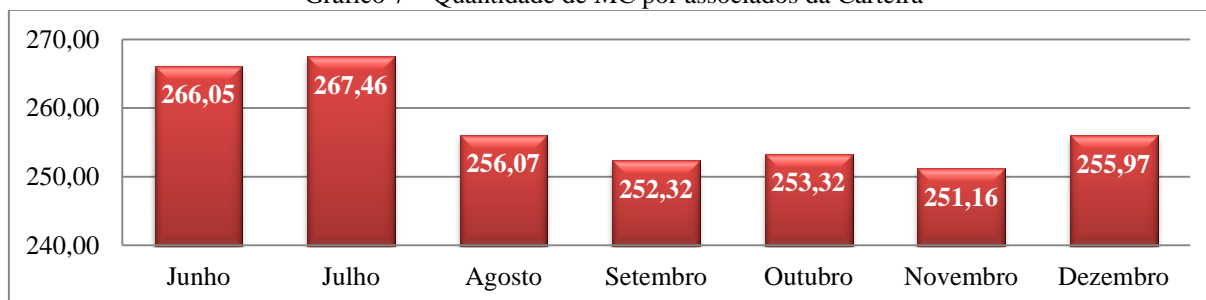
Família	Produto
Crédito	Direcionados: Rural(MCR)-Rural (poupança, pós e equalizado)/ Rural (recursos próprios)/

	Comercial (imobiliário poupança)/ Comercial (consignado INSS)/ Comercial/ Moeda Estrangeira(geral)/ Cheque Especial/ Empresarial
Consórcio	Todos os tipos
Seguros	Todos os tipos
Previdência	FAPI, PGBL, VGBL
Captação	Poupança/ Fundo de Investimentos/ Capital Social/ Depósito à Vista/ Depósito a Prazo (pré-fixado)/ Depósito a Prazo (pós- fixado)/ Emissor (utilizador do cartão)/ Adquirência (recebe pelo cartão)
Cartões	Emissor (utilizador do cartão) Adquirência (recebe pelo cartão)
Cobrança	Cobrança
Conta	Cesta de Relacionamento
Corrente	Tarifas Avulsas
Pagamentos	Folha de Pagamento, Pagamento a Fornecedores, Custodia de Cheques.

Fonte: Elaborado conforme pesquisa (2017)

A margem de contribuição, neste caso, tem por objetivo expor quanto cada linha de crédito ou produto contribui para a geração do resultado da agência, assim como, pode constatar quem não coopera com a sustentabilidade do empreendimento da cooperativa, este acompanhamento pode ser realizado como um todo ou em determinado segmento, ou dentro de um segmento, identificando quais são os itens que mais contribuem na formação da margem total.

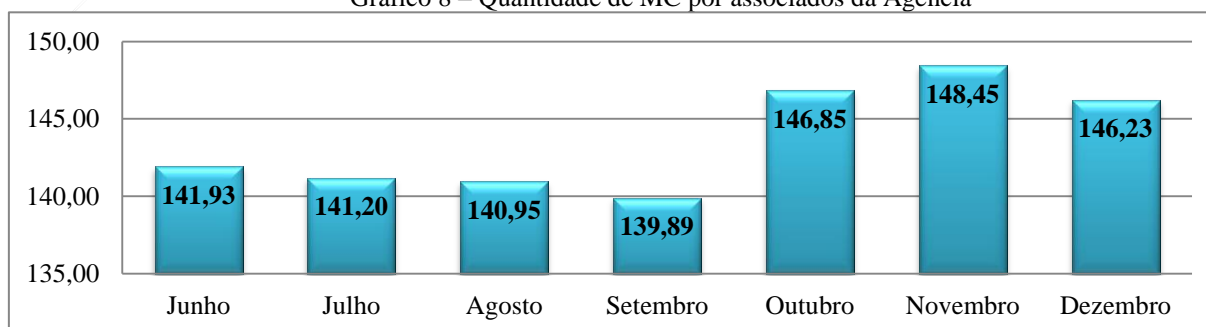
Gráfico 7 – Quantidade de MC por associados da Carteira



Fonte: Dados conforme pesquisa (2017)

O Gráfico 07 apresenta os dados mensais em relação a MC da carteira, nos meses de Junho a Dezembro, pode-se perceber redução da MC de Junho a Dezembro de 10,08 a média da MC da carteira é de 257,48, no Gráfico 03 apresentou-se os dados do ISA da carteira 211 ao qual apresentou incremento, porém esse incremento do ISA não refletiu na MC da carteira, isso comprova que de nada adianta termos muitos produtos e serviços se estes não geram retorno, quantidade não é qualidade. Existem hoje muitos produtos aos qual a rentabilidade/retorno para a Cooperativa não é muito.

Gráfico 8 – Quantidade de MC por associados da Agencia



Fonte: Dados conforme pesquisa (2017).

No Gráfico 08, buscou-se apresentar os dados da MC da Agencia, constatou-se que a Agencia apresentou incremento de Junho a Dezembro de 4,30 a média da MC da agencia é de 143,64.

Conclusão

Este estudo foi elaborado com o objetivo de diagnosticar a efetividade da aplicação do *Check Up* financeiro na geração de negócios e a partir da evolução do ISA e MC dos associados da amostragem, contribuir com a gestão gerencial do quanto cada associado coopera para o Sicredi por intermédio da utilização das soluções financeiras. A partir disso pode-se verificar a quantidade de soluções que estão em uso pelo associado, assim como a margem de contribuição e o quanto cada associado contribui para a Cooperativa por intermédio da utilização das soluções financeiras. Esta análise referiu-se à carteira Agro Menor renda do Sicredi União RS.

Inicialmente foram levantados os dados para que fosse possível conhecer os percentuais, do Indicador de Solução por associado - ISA e a Margem de Contribuição - MC, que representam o nível de relacionamento e negócios já existente para uma parcela dos associados em questão. Em relação aos dados da carteira constatou-se que houve redução do ISA de junho para julho e a partir de então houve incremento mensal até dezembro, este incremento correspondeu a 0,42, a média entre os meses foi de 4,03 conforme Gráfico 3. Em relação aos dados da agencia o incremento de junho a dezembro foi de 0,20 e a média mensal de 2,5 conforme os resultados apresentados no Gráfico 4.

Ao que se refere a MC da carteira, ao contrário ao ISA este apresentou redução de 10,08 e a média da carteira ficou de 257,48 conforme Gráfico 7, pode-se citar que o incremento do ISA não refletiu na MC da carteira o que comprova que de nada adianta ter muitos produtos e serviços se estes não geram retorno. De acordo com os dados a MC da agencia esta sim apresentou incremento de 4,30 e a média da agencia ficou em 143,64 conforme apontado no Gráfico 8.

Os dados apresentados neste estudo podem contribuir para que os gestores possam verificar a importância de se fazer o Giro de Carteira mediante a utilização do *Check Up* Financeiro, para que seja possível entender as necessidades financeiras dos associados, oportunidades, projetos de vida, aquisições, trocas, reformas ampliações entre outros. Os passos essenciais da gestão de carteira estão em monitorar os indicadores, criar um plano de ação e avaliar os indicadores. A efetividade destas programações, assim como a manutenção de valores e oferta de produtos e serviços, é responsabilidade dos gestores de carteira que devem realizar acompanhamentos constantemente, permitindo assim a manutenção e giro destas carteiras. Com isso aprimorar o relacionamento do associado com a Cooperativa, valorizar a fidelidade, buscando a ampliação de negócios com estes e tornando o Sicredi sua principal instituição financeira.

Ao se focar na meta de posituação da carteira, muitos gestores podem acabar se preocupando só com a quantidade, esquecendo-se da qualidade das vendas. Como resultado, eles podem até vender bastante, mas são produtos que geram baixo retorno e até mesmo perda de boas oportunidades. Mais importante que a quantidade de produtos e serviços que se possui na carteira, é a forma como você os organiza para aproveitar o potencial particular de cada um. De nada adianta quantidade e sim qualidade, ter uma carteira de clientes “gordinha” nem sempre é sinônimo de retorno.

Desta forma, entende-se que os objetivos foram atingidos e espera-se que este trabalho possa ser utilizado pela cooperativa de Crédito estudada e outras que queiram ampliar sua gestão na análise destes indicadores. Sugere-se a realização de outros estudos que possa ser replicada esta pesquisa para profissionais de outras Cooperativas de Crédito, bem como, para

poder avaliar diferentes cenários, pode ser uma importante linha de pesquisa para contribuir na compreensão e embasar cada vez mais o estudo sobre o artigo desenvolvido.

Referências

- BORDIN, R. **Análise do custo da intermediação financeira para a formação das taxas de juros em uma cooperativa de crédito.** 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/564>. Acesso em: 10/08/2017.
- CASAGRANDE, A. **Indicadores para gestão de resultado de carteiras de associados em uma cooperativa de crédito.** 2014. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/2229>. Acessado em 01/07/2017.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- IBGE. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santo-cristo/panorama>. 2017
Acesso em: 12/02/2018
- LEI **5764**, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm. Acesso em 01/08/2017
- MAGRO, S.B.D; MICHELS, A.; SILVA. T.P. **Análise da eficiência no desempenho financeiro das cooperativas de crédito Brasileiras.** 2017. Disponível em: <http://www.rbhdr.net/revista/index.php/rbhdr/article/view/2990/606>. Acesso em 01/07/2017.
- MARTINS, G.A.; THEÓFILO, C.R. **Metodologia de investigação científica para ciências sociais aplicadas.** 2 ed.. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios.** CONFEBRAS: 2014.
- MUELLER, C. **O processo de vendas de serviços em cooperativas de crédito: um estudo das práticas adotadas por colaboradores nas unidades do Sicredi União RS.** 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/550>. Acesso em 06/08/2017.
- MÜLLER, M. **Fatores influentes na decisão do associado para tomar crédito rural no Sicredi de Três de Maio/RS.** 2012. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/551>. Acesso em 06/08/2017.
- NEUBERGER, R. **Políticas de relacionamento comercial “a importância da implantação da política no produto cartões junto aos associados da unidade de São Luiz Gonzaga – RS”.** 2015. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3145>. Acesso em: 02/08/2017
- OLIVEIRA, N.B. **Cooperativismo: guia prático OCERGS.** 2. ed. Porto Alegre : Metrópole, 1984.
- PAGNUSSATT, A. **Guia do Cooperativismo de Crédito: organização governança e políticas corporativas.** Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.
- RIGON, F.; BRUM, A.L. **O cenário atual da economia brasileira e as tendências para as cooperativas de crédito: caso Sicredi.** 2016. Disponível em: <http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/handle/123456789/3908>. Acesso em: 02/08/2017
- SCHARDONG, A. **Cooperativa de Crédito: instrumento de organização econômica da sociedade.** Porto Alegre: Riegel, 2002.
- SICREDI. **Indicador de soluções por associado.** Material de apoio do indicador de relacionamento. 2017
- _____. **Manual das políticas de relacionamento comercial da Sicredi União RS.** 2017
- SCHREIBER, R. M. K et. al. **Custeio baseado em atividades da retaguarda operacional de uma instituição financeira.** 2016. Disponível em: <http://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais>. Acesso em: 10/08/2017.

- SILVA, A.K. et al.; **Auditoria operacional na definição das taxas de operações de crédito.** 2015. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/index/announcement/view/30>. Acesso em: 18/02/2018
- SOUSA, J.B.L.; MEINEN, E.. **Cooperativas de crédito – Gestão eficaz – Conceitos e práticas para uma administração de sucesso.** Brasília: Coronário, 2010.
- VIEIRA, E. P. et. al. **Custeio baseado em atividades da retaguarda operacional de uma instituição financeira.** 2016. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4172>. Acessado em: 01/07/2017.
- WERNKE, R. **Análise de custos e preço de venda: (ênfase em aplicações e casos nacionais).** São Paulo: Saraiva, 2005.
- YUNUS, M., JOLIS, A. **O banqueiro dos pobres.** 1ª Edição. São Paulo: Editora Ática, 2000.
- ZAMBERLAN, L. (Org) et. al. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas.** Ijuí: Editora Unijuí, 2014.