

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR

GEVERSON GRZESZCZESZYN

AUTONOMIA ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

**CURITIBA
2013**

GEVERSON GRZESZCZESZYN

AUTONOMIA ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Professor Dr. Pedro José Steiner Neto.

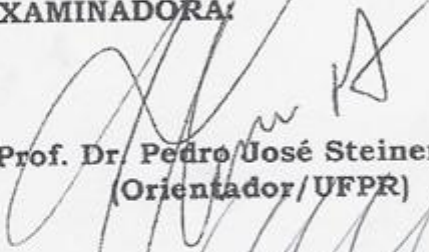
**CURITIBA
2013**

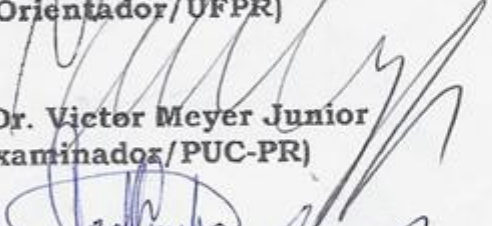
TERMO DE APROVAÇÃO

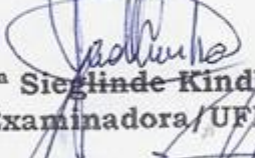
Geverson Grzeszczeszyn

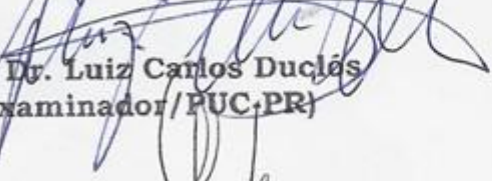
“AUTONOMIA ESTRATÉGICA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO”

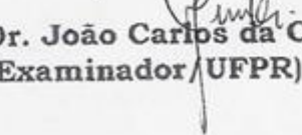
TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Victor Meyer Junior
(Examinador/PUC-PR)


Prof.ª Dr.ª Sieglinde Kindl da Cunha
(Examinadora/UFPR)


Prof. Dr. Luiz Carlos Duclós
(Examinador/PUC-PR)


Prof. Dr. João Carlos da Cunha
(Examinador/UFPR)

27 de agosto de 2013

AGRADECIMENTOS

São muitas as pessoas e organizações que colaboraram para a realização desta tese, fruto do desafio de cursar o Doutorado em Administração da UFPR. Desse modo, destaco os agradecimentos mais relevantes.

Em primeiro lugar, agradeço imensamente ao professor Dr. Pedro José Steiner Neto, meu orientador desta tese que, além de ser um excelente professor orientador, é um grande ser humano, um exemplo a ser seguido.

Ao professor Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva (*in memoriam*), que também foi meu orientador no início do Doutorado.

Aos professores Drs. membros das bancas desta tese, pelos ensinamentos e sugestões: João Carlos da Cunha (bancas de qualificação e defesa), Jansen Maia Del Corso (banca de qualificação), Luiz Carlos Duclós (banca de defesa), Sieglinde Kindl da Cunha (banca de defesa), Victor Meyer Junior (banca de defesa).

Aos professores Drs. do Doutorado em Administração da UFPR, os quais tive o privilégio de tê-los como docentes: Acyr Seleme, Adriana Roseli Wunsch Takahashi, Clóvis Luiz Machado-da-Silva (*in memoriam*), João Carlos da Cunha, Paulo Henrique Muller Prado, Pedro José Steiner Neto, Sergio Bulgacov, Yara Lúcia Mazziotti.

À Lídia Granatyr Ribeiro, secretária do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFPR, por sua competência, profissionalismo e cordialidade no atendimento junto à Secretaria do Doutorado.

Aos sistemas cooperativos Sicredi, Sicoob, Cresol, Uniprime, Unicred e Ceced, e também as cooperativas independentes, por meio dos seus representantes entrevistados nas Cooperativas de Crédito Centrais e Cooperativas de Crédito Singulares; fundamentais para a realização deste estudo.

Aos companheiros dos cursos de Doutorado e Mestrado em Administração da UFPR, pela solidariedade e socialização de conhecimentos e experiências.

Aos amigos, colegas de trabalho da UNICENTRO, alunos e ex-alunos, e demais pessoas que manifestaram apoio neste período de grande esforço.

Aos familiares, pelo apoio e palavras de incentivo.

À Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO, Paraná.

A ciência não deve significar apenas um prazer egoístico. Os que têm a oportunidade de se consagrar aos estudos científicos deverão ser os primeiros a pôr seus conhecimentos a serviço da humanidade.

Karl Marx

RESUMO

Este estudo analisou a autonomia estratégica de Cooperativas de Crédito Singulares em relação às suas respectivas Cooperativas de Crédito Centrais. O problema de pesquisa foi alicerçado no fato de que as Cooperativas de Crédito Centrais, criadas pelas Cooperativas de Crédito Singulares, tornam-se as organizações que concentram o poder de decisão estratégica e uma série de controles sobre as Cooperativas de Crédito Singulares. Diante do exposto, o objetivo geral da pesquisa foi “Analisar o processo de formulação de estratégias em Cooperativas de Crédito Singulares filiadas à Cooperativa de Crédito Central, no que se refere à autonomia das Cooperativas de Crédito Singulares”. Trata-se de um estudo qualitativo, desenvolvido por meio de dezenove entrevistas semiestruturadas. Foram pesquisadas seis Cooperativas de Crédito Centrais e onze Cooperativas de Crédito Singulares vinculadas a essas Centrais. Foram pesquisadas também duas Cooperativas de Crédito Singulares Independentes, ou seja, não são filiadas em Sistemas Cooperativos. Logo, foram realizadas um total de dezenove entrevistas *in loco*, nas cooperativas de crédito, as quais se localizam nos estados do Paraná e Santa Catarina. Após a transcrição das entrevistas, foi realizada a análise dos dados mediante a técnica de análise de conteúdo, utilizando-se de categorias analíticas. Os resultados mostram que os Sistemas Cooperativos apresentam semelhanças no processo de formulação e decisão estratégica, ou seja, há uma forma padrão de formulação e decisão estratégica. Em todos os Sistemas Cooperativos o processo é organizado de modo centralizado pelas Cooperativas de Crédito Centrais. Estas contratam empresas de consultorias especializadas, as quais dão o suporte técnico necessário para a realização das atividades referentes às deliberações sobre decisões estratégicas e a realização de planejamentos estratégicos de cada Sistema Cooperativo. São realizadas reuniões específicas para a execução do processo de formulação e decisão estratégica. Os períodos entre os processos de formulações estratégicas e conseqüentemente os prazos dos planos estratégicos variam entre três e cinco anos. Portanto, as decisões estratégicas tomadas na Cooperativa de Crédito Central são decorrentes de deliberações coletivas entre todas as Cooperativas de Crédito Singulares e a Cooperativa de Crédito Central, o que leva a constatação de que as Cooperativas de Crédito Singulares filiadas em Cooperativas de Crédito Centrais não têm autonomia sobre as decisões estratégicas de suas cooperativas. Constatou-se, entretanto, que as Cooperativas de Crédito Singulares Independentes têm autonomia total sobre seus processos de formulação e decisão estratégica. Também foram analisados e identificados os graus ou os tipos de autonomia estratégica em áreas ou processos previamente selecionados, das Cooperativas de Crédito Singulares e Independentes. Assim, foi possível classificar os graus de autonomia que as Cooperativas de Crédito Singulares possuem em processos relacionados a: marketing, recursos humanos, finanças e contabilidade, recursos patrimoniais e materiais, informática, e relações públicas; além do processo principal de formulação e decisão estratégica. De modo geral, constatou-se que as Cooperativas de Crédito Singulares perdem a autonomia estratégica na maioria de seus processos ou áreas quando são filiadas a uma Cooperativa de Crédito Central, sobretudo no processo de formulação e decisão estratégica, no qual as Cooperativas de Crédito Singulares apenas participam na deliberação do processo de tomada de decisão, de âmbito coletivo, junto à Cooperativa de Crédito Central e junto às demais Cooperativas de Crédito Singulares do Sistema Cooperativo ao qual são vinculadas. Ainda assim, infere-se que os benefícios alcançados pela filiação numa Central, como os ganhos de escala e redução de custos decorrentes da padronização de produtos, serviços e processos, dentre outros, amenizam o problema da perda da autonomia estratégica.

Palavras chaves: cooperativas, cooperativas de crédito, cooperativas singulares, cooperativa central, cooperativas independentes, autonomia estratégica, estratégia.

ABSTRACT

This study analyzed the strategic autonomy of Singles Credit Unions in relation to their respective Central Credit Unions. The research problem was rooted in the fact that the Central Credit Unions, created by Singles Credit Unions become organizations that concentrate the power of strategic decision and a number of controls on Singles Credit Unions. Given the above, the overall objective of the research was "Analyze the process of formulating strategies in Singles Credit Unions affiliated to the Central Credit Union, with regard to the autonomy of Singles Credit Unions". This is a qualitative study carried out by nineteen semi-structured interviews. Six Central Credit Unions and eleven Singles Credit Unions linked to these stations were surveyed. Surveyed were also two Singles Independent Credit Unions, that are not affiliated in Cooperative Systems. Thus, a total of nineteen interviews were conducted *in situ*, the credit unions, which are located in the states of Paraná and Santa Catarina (Brazil). After transcribing the interviews, data analysis using the technique of content analysis, using analytical categories was performed. The results show that Cooperative Systems have similarities in the formulation and strategic decision process, ie, there is a standard way of formulation and strategic decision. Cooperative Systems in all the process is organized centrally by the Central Credit Unions. These hire specialized consulting companies, which provide the necessary technical support to carry out the activities of the deliberations on strategic decisions and carrying out strategic plans of each Cooperative System. Specific meetings for the formulation and implementation of the strategic decision process are performed. The periods between the processes of strategic formulations and consequently the timing of strategic plans vary between three and five years. Therefore, the strategic decisions made in the Central Credit Union derive from collective deliberations of all Singles Credit Unions and Central Credit Union, which leads to a finding that the Singles Credit Unions affiliated in Central Credit Unions have no autonomy on the strategic decisions of their cooperatives. It was noted, however, that the Independent Singles Credit Unions have complete autonomy over their processes of formulation and strategic decision. Were also analyzed and identified the degrees and types of strategic autonomy in areas or processes previously selected of the Singles Credit Unions and Independent Singles Credit Unions. Thus, it was possible to classify the degree of autonomy that Singles Credit Unions have singles in processes related to: marketing, human resources, finance and accounting, property and material resources, information technology, and public relations, besides the main process of formulation and strategic decision. In general, it was found that the Singles Credit Unions lose strategic autonomy in most areas where your processes or are affiliated with a Central Credit Union, especially in the formulation and strategic decision, in which the Singles Credit Unions only participate in the deliberations of decision-making, the collective level, next to the Central Credit Union process and before the other Singles Credit Unions of the Cooperative System to which they are linked. Still, it appears that the benefits achieved by membership in Central Credit Union, such as economies of scale and cost savings resulting from standardization of products, services and processes, etc, in alleviate the problem of loss of strategic autonomy.

Key words: cooperatives, credit unions, single credit unions, central cooperative, independent singles credit union, cooperatives strategic autonomy, strategy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceito legal de cooperativas.....	26
Quadro 2: Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito.....	36
Quadro 3: Volume de recursos administrados por instituições financeiras cooperativas.....	40
Quadro 4: Maiores instituições financeiras de varejo do Brasil.....	40
Quadro 5: Maiores instituições financeiras do Brasil em pontos de atendimento.....	41
Quadro 6: Maiores instituições financeiras do Brasil em número de clientes.....	42
Quadro 7: Quantitativo de cooperativas de crédito por tipo e ramo de atividade.....	43
Quadro 8: Quantidade de cooperativas de crédito por região e estado.....	44
Quadro 9: Escolas de pensamento sobre formulação de estratégia.....	63
Quadro 10: Definição da estratégia da unidade de negócios: perguntas críticas.....	85
Quadro 11: Cooperativas de crédito centrais localizadas no Paraná.....	89
Quadro 12: Cooperativas de crédito centrais localizadas em Santa Catarina.....	90
Quadro 13: Informações sobre as entrevistas realizadas.....	92
Quadro 14: Resumo dos aspectos metodológicos do estudo.....	105
Quadro 15: Convenções para a codificação de entrevistados.....	106
Quadro 16: Convenções para a codificação de documentos.....	107
Quadro 17: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo A.....	116
Quadro 18: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo B.....	125
Quadro 19: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo C.....	133
Quadro 20: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo D.....	141
Quadro 21: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo E.....	149
Quadro 22: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo F.....	158
Quadro 23: Classificação da autonomia de Singulares por Sistemas Cooperativos.....	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Criação de cooperativas de crédito centrais e sua atuação/influência junto às cooperativas de crédito singulares.....	18
Figura 2: Representação conceitual do problema de pesquisa.....	19
Figura 3: Forças que governam a competição no setor.....	62
Figura 4: O processo de administração estratégica.....	65
Figura 5: Um processo formal de planejamento estratégico.....	68
Figura 6: Estrutura e processo do planejamento estratégico.....	69
Figura 7: Determinantes da estratégia.....	71
Figura 8: Componentes do vetor crescimento ou Matriz Produto-Mercado de Ansoff..	72
Figura 9: Diferença entre o sistema cooperativista e de empresa tradicional.....	79
Figura 10: O conceito de mercado servido.....	81
Figura 11: Interação entre administração corporativa e UEN.....	82
Figura 12: Entrevistas realizadas no estudo.....	91
Figura 13: Fontes múltiplas do estudo para triangulação de dados.....	98

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução da quantidade de cooperativas de crédito ao longo do tempo.....	44
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI: Aliança Cooperativa Internacional

BCB: Banco Central do Brasil

FATES: Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social

ICA: International Co-operative Alliance

OCB: Organização das Cooperativas Brasileiras

SESCOOP: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

WOCCU: World Council of Credit Unions

PL: Patrimônio Líquido

PR: Patrimônio de Referência

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS DO ESTUDO.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA	21
1.3.1	Teórica.....	21
1.3.2	Prática.....	22
1.4	ESTRUTURA DO ESTUDO.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1	COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	24
2.1.1	Cooperativismo.....	24
2.1.2	Cooperativa e princípios cooperativos.....	26
2.1.3	Origens do cooperativismo de crédito.....	29
2.1.4	Cooperativismo de crédito no Brasil.....	31
2.1.5	Cooperativas de crédito e bancos.....	34
2.1.6	Desafios e limitações na gestão de cooperativas de crédito.....	37
2.1.7	Representatividade das cooperativas de crédito no mercado financeiro Nacional	39
2.1.8	Resumos de estudos gerais sobre cooperativas de crédito.....	45
2.1.8.1	Apresentação dos resumos.....	45
2.2	ESTRATÉGIA.....	60
2.2.1	Complexidade estratégica.....	60
2.2.2	Planejamento estratégico.....	65
2.2.2.1	Estudos sobre estratégia e planejamento estratégico em cooperativas de crédito.	74
2.2.3	Unidade Estratégica de Negócios – UEN e autonomia.....	78
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	87
3.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	87
3.1.1	Questões de pesquisa.....	87
3.2	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	88
3.2.1	Aspectos gerais da pesquisa.....	88
3.2.2	Sujeitos de pesquisa.....	88
3.3	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS.....	93
3.4	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	95
3.4.1	A técnica principal de coleta de dados do estudo.....	95
3.4.2	Técnicas secundárias de coleta de dados.....	97
3.5	ANÁLISE DOS DADOS.....	99
3.5.1	Técnica de análise de dados.....	99
3.5.2	Estrutura narrativa da análise dos resultados.....	101
3.6	VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE.....	101

3.7	QUESTÕES ÉTICAS DO ESTUDO.....	102
3.7.1	Na coleta de dados.....	102
3.7.2	Na análise e interpretação dos dados e redação de resultados.....	102
3.7.3	Na publicação dos resultados.....	103
3.8	REFLEXIVIDADE SOBRE O PAPEL DO PESQUISADOR.....	103
3.9	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	103
3.10	RESUMO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO.....	105
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	106
4.1	CODIFICAÇÃO DAS FONTES.....	106
4.2	PERFIL DAS COOPERATIVAS E ENTREVISTADOS.....	107
4.2.1	Perfil das cooperativas.....	107
4.2.2	Perfil dos entrevistados.....	108
4.3	DESCRIÇÃO INDIVIDUAL DOS SISTEMAS COOPERATIVOS.....	109
4.3.1	Sistema Cooperativo A.....	109
4.3.1.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	109
4.3.1.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	110
4.3.1.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	112
4.3.1.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	113
4.3.1.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	114
4.3.1.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	115
4.3.1.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	116
4.3.1.8	Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo A..	116
4.3.2	Sistema Cooperativo B.....	117
4.3.2.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	117
4.3.2.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	119
4.3.2.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	121
4.3.2.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	122
4.3.2.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	124
4.3.2.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	124
4.3.2.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	125
4.3.2.8	Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo B..	125
4.3.3	Sistema Cooperativo C.....	127
4.3.3.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	127
4.3.3.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	128
4.3.3.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	129
4.3.3.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	130
4.3.3.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	131
4.3.3.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	132
4.3.3.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	133
4.3.3.8	Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo C..	133
4.3.4	Sistema Cooperativo D.....	134
4.3.4.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	134
4.3.4.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	136

4.3.4.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	137
4.3.4.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	138
4.3.4.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	140
4.3.4.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	141
4.3.4.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	141
4.3.4.8	Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo D..	141
4.3.5	Sistema Cooperativo E.....	143
4.3.5.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	143
4.3.5.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	144
4.3.5.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	145
4.3.5.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	146
4.3.5.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	148
4.3.5.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	148
4.3.5.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	149
4.3.5.8	Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo E..	149
4.3.6	Sistema Cooperativo F.....	151
4.3.6.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	151
4.3.6.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	152
4.3.6.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	153
4.3.6.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	154
4.3.6.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	156
4.3.6.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	157
4.3.6.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	157
4.3.6.8	Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo F..	158
4.3.7	Cooperativas Singulares Independentes – G.....	159
4.3.7.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.....	159
4.3.7.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	161
4.3.7.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	162
4.3.7.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	163
4.3.7.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	164
4.3.7.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	164
4.3.7.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	165
4.4	ANÁLISE COMPARATIVA DOS SISTEMAS COOPERATIVOS.....	166
4.4.1	Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares.	166
4.4.2	Autonomia das Singulares na área de marketing.....	172
4.4.3	Autonomia das Singulares na área de recursos humanos.....	178
4.4.4	Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade.....	182
4.4.5	Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais.....	187
4.4.6	Autonomia das Singulares na área de informática.....	188
4.4.7	Autonomia das Singulares na área de relações públicas.....	190
4.4.8	Classificação em graus ou tipos de autonomia de Singulares em processos estratégicos.....	191
5	CONCLUSÕES.....	195

5.1	PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS ALCANÇADOS.....	195
5.2	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	197
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	200
6	REFERÊNCIAS.....	201
	ANEXOS.....	213
	ANEXO A: ATRIBUIÇÕES LEGAIS DA COOPERATIVA CENTRAL DE CRÉDITO.....	213
	APÊNDICES.....	214
	APÊNDICE A: ROTEIRO DE PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES.....	214
	APÊNDICE B: ROTEIRO DE PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO CENTRAIS.....	215
	APÊNDICE C: PROTOCOLO DE REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS.....	216

1 INTRODUÇÃO

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de formulação de estratégias tem importância fundamental nas organizações, especialmente para aquelas que atuam em ambientes complexos caracterizados pela alta competitividade como é o caso do mercado financeiro brasileiro, do qual fazem parte as organizações cooperativas de crédito, que são o foco deste estudo.

O cooperativismo é uma forma alternativa de organização dentro do modelo capitalista. No cooperativismo, o foco são as pessoas; no capitalismo, é o lucro. Entretanto, as empresas capitalistas e as cooperativas competem, de modo geral, pelos mesmos recursos e clientes, ou associados, no caso das cooperativas, para a consecução de seus objetivos.

A primeira cooperativa do mundo surgiu na Inglaterra, em 1844, fruto da união de tecelões de Rochdale, os quais eram explorados pelo comércio local de alimentos e roupas. A primeira cooperativa de crédito, de caráter rural, do mundo surgiu em Heddesdorf, na Alemanha, criada em 1864 por Friedrich Wilhelm Raiffeisen. E a primeira experiência brasileira com o cooperativismo de crédito ocorreu em 1902, quando foi criada por iniciativa do imigrante padre suíço Theodor Amstad, a “Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis”, no Rio Grande do Sul, em funcionamento até os dias atuais (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas de crédito, objetos deste estudo, são organizações com características peculiares, haja vista que devem atuar dentro dos princípios cooperativos¹, não visam o lucro, são criadas para atender as necessidades comuns de seus associados, e devem seguir um conjunto de legislações específicas que não só regulamentam, de modo geral, o ramo, mas também limitam as áreas de atuação geográfica e mercadológica das cooperativas de crédito do país. Observe-se, inclusive, que as cooperativas de crédito brasileiras não podem, sob o ponto de vista legal (artigo 5º, da Lei nr. 5.764/1971), serem denominadas “bancos”.

Neste contexto, convém salientar que há vários tipos de cooperativas no Brasil. Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras ([OCB], 2013), há treze ramos de cooperativas: agropecuário, transporte, crédito, trabalho, saúde, educacional, produção, habitacional, infraestrutura, consumo, mineral, turismo e lazer, e especial. Ainda que todos

¹ Os princípios cooperativos são: adesão voluntária e livre; controle democrático pelos membros; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; preocupação com a comunidade. (OCB, 2013; ACI, 2013).

devam seguir os princípios e a ideologia cooperativista, cada ramo possui suas características específicas, suas singularidades.

Desse modo, torna-se necessário destacar algumas informações que ilustram a relevância das cooperativas de crédito brasileiras: estão na segunda colocação em relação à quantidade de empregados entre os ramos do cooperativismo (em torno de 34 mil); possuem a terceira maior quantidade de cooperativas do país, ficando atrás apenas dos ramos agropecuário e transporte (SESCOOP, 2012), sendo que, conforme o Banco Central do Brasil ([BCB, *on line*] 2013), existem 1251 cooperativas de crédito (dados de janeiro de 2013); detêm aproximadamente 50% dos associados em cooperativas no Brasil, ou seja, quase 6 milhões de cooperados; situam-se na sexta posição do *ranking* entre as instituições financeiras com maior número de clientes (associados/cooperados, no caso das cooperativas) e possuem a segunda maior rede de atendimento “bancário” do país, com 4.825 pontos de atendimento, ficando atrás somente do Banco do Brasil; em relação à capilaridade geográfica, estão presentes em 45% dos municípios brasileiros; ficam nas sextas colocações dos *rankings* brasileiros dos fatores operações de crédito (R\$ 49 bilhões) e volume de patrimônio líquido (R\$ 17 bilhões); situam-se nas sétimas colocações dos *rankings* nacionais de depósitos totais (R\$ 54 bilhões) e volume de ativos (R\$ 116 bilhões) do sistema financeiro nacional (PORT, 2012 [dados de 2011]).

Saliente-se também que as cooperativas de crédito são reconhecidas como indutoras do desenvolvimento sócio econômico por inúmeros autores, tais como Soares e Melo Sobrinho (2008), por instituições como o Banco Central do Brasil, e pelo governo brasileiro, o qual possui, inclusive, políticas oficiais de apoio e incentivo ao cooperativismo de crédito.

Porém, apesar da importância e das características organizacionais peculiares, aspectos que geram, conseqüentemente, desafios de gestão quase que exclusivos, são poucos os estudos realizados sobre as cooperativas de crédito (LIMA, ARAÚJO, AMARAL, 2008; CUEVAS; FISCHER, 2006; FONSECA *et al.*, 2009). Martínez e Tremblay (2002), inclusive, sugerem que é necessário mais estudos sobre o cooperativismo de crédito.

Dessa forma, este estudo insere-se no tema “Estratégias em cooperativas de crédito” e o seu desenvolvimento é realizado sobre um contexto específico, descrito a seguir.

O sistema cooperativista de crédito brasileiro é composto por três níveis principais, conforme exposto na literatura, inclusas as devidas leis: cooperativas de crédito singulares, cooperativas de crédito centrais e confederação de cooperativas. As cooperativas de crédito singulares podem criar uma cooperativa de crédito central ou filiar-se a uma cooperativa de crédito central já existente. A cooperativa de crédito central tem como função auxiliar as

filiais em uma série de assuntos organizacionais, e, inclusive, fiscalizá-las e corrigi-las, se necessário, conforme preceitua a Resolução nr. 3.859/2010, Capítulo V, no Art. 19:

A cooperativa central de crédito deve prever, em seus estatutos e normas operacionais, dispositivos que possibilitem prevenir e corrigir situações anormais que possam configurar infrações a normas legais ou regulamentares ou acarretar risco para a solidez das cooperativas filiadas e do sistema cooperativo, inclusive a possibilidade de constituir fundo garantidor das cooperativas pertencentes ao sistema.

Portanto, apesar de as cooperativas de crédito centrais serem criadas pelas cooperativas de crédito singulares, estas últimas, não possuem o controle hierárquico tradicional sobre as cooperativas de crédito centrais.

Na prática, as cooperativas de crédito singulares tornam-se dependentes e/ou subordinadas aos controles, fiscalizações e intervenções (se necessário), que as cooperativas de crédito centrais têm o dever, inclusive legal, de realizar. A figura 1 ilustra essa situação.

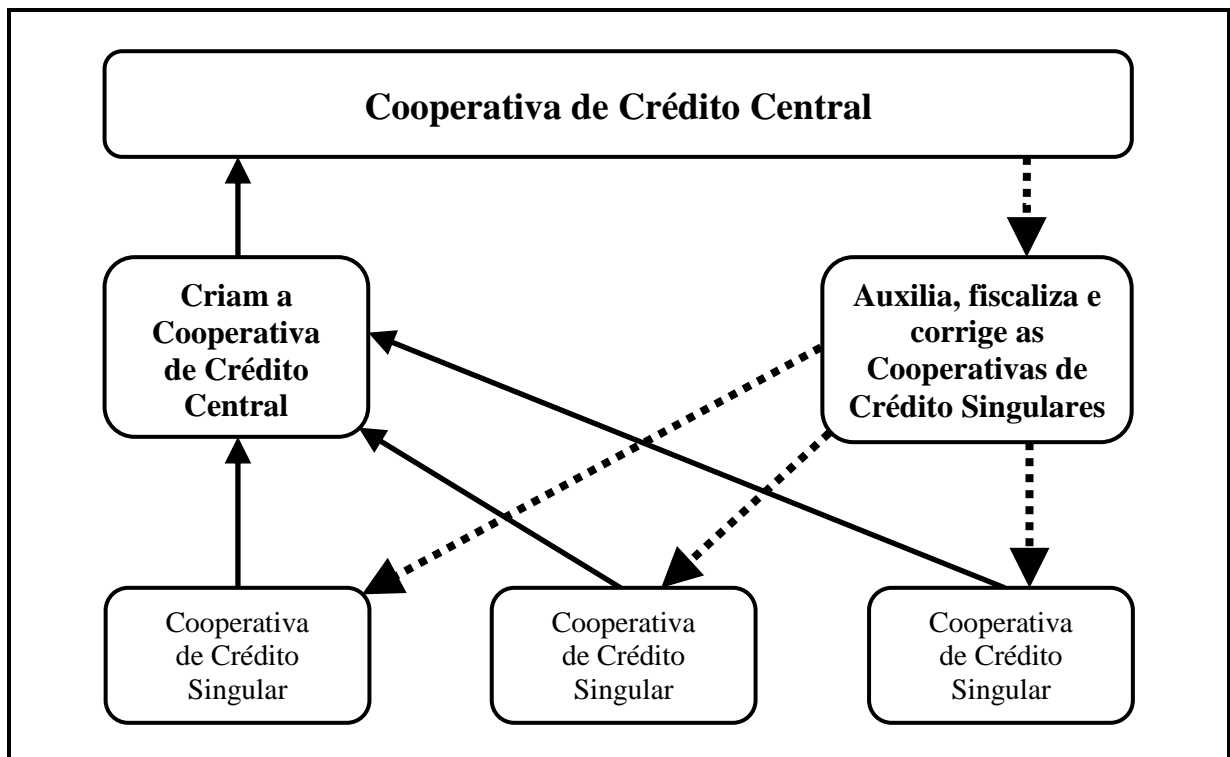


Figura 1: Criação de cooperativas de crédito centrais e sua atuação/influência junto às cooperativas de crédito singulares

Fonte: Elaboração própria

Faz-se necessário lembrar que as Cooperativas de Crédito Singulares não são obrigadas a criar uma cooperativa de crédito central ou filiarem-se a uma já existente. Este

fato faz com que existam cooperativas de crédito singulares denominadas “independentes”, ou seja, não filiadas em uma cooperativa de crédito central.

Dessa forma, o processo de formulação de estratégias pode ser diferente em ambos os tipos de cooperativas de crédito singulares, haja vista que poderá existir alguma forma ou nível de influência das cooperativas de crédito centrais sobre as suas cooperativas de crédito singulares filiadas, conforme se observa na figura 2, especificamente nas linhas pontilhadas que ilustram a influência das cooperativas de crédito centrais.

Por outro lado, o processo de formulação de estratégias nas cooperativas de crédito singulares independentes estará isento de influência e controle por parte de cooperativas de crédito centrais, pois não são filiadas a estas, conforme também se observa na figura 2.

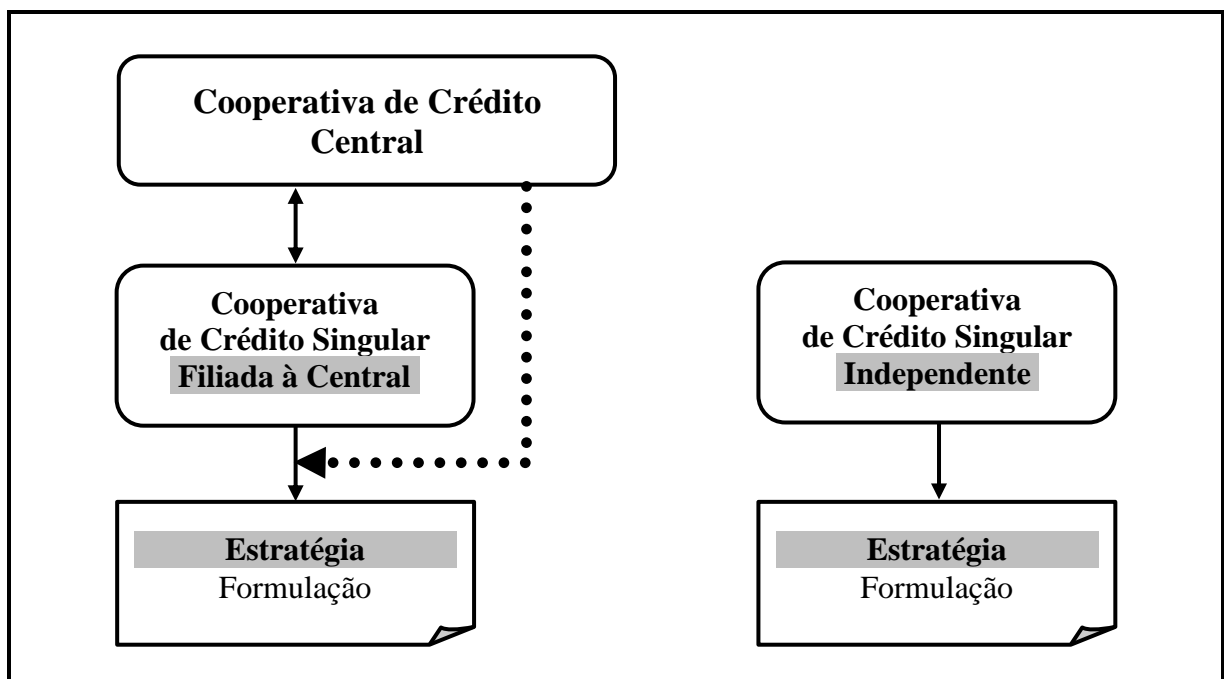


Figura 2: Representação conceitual do problema de pesquisa

Fonte: Elaboração própria

É diante deste contexto que foi estabelecido o problema de pesquisa do estudo, o qual tem como foco o processo de formulação de estratégias realizado pelos dois tipos de Cooperativas de Crédito Singulares: as filiadas em Cooperativa de Crédito Central e as Independentes (não filiadas).

Neste sentido, o aspecto chave do problema de pesquisa é a autonomia estratégica das Cooperativas de Crédito Singulares, ou seja, até que ponto as singulares decidem sozinhas sobre a formulação de suas estratégias, sem interferências de organizações externas, e até que ponto as Cooperativas de Crédito Centrais impõem decisões às Singulares.

A tese deste estudo é de que, ainda que exista o princípio cooperativo da “Autonomia e Independência”, as Cooperativas de Crédito Singulares, filiadas em Cooperativas Centrais, não possuem autonomia estratégica sobre seus processos organizacionais. Há dependência estratégica das Cooperativas de Crédito Singulares em relação às Cooperativas Centrais de Crédito, nas quais são filiadas.

Deste modo, o problema de pesquisa ou questão de pesquisa foi definido da seguinte forma:

Qual é a autonomia de cooperativas de crédito singulares filiadas à cooperativa central no processo de formulação de estratégias?

1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO

De posse do problema de pesquisa, foram definidos os objetivos do estudo, apresentados a seguir.

Objetivo geral:

- Analisar o processo de formulação de estratégias em cooperativas de crédito singulares filiadas à cooperativa de crédito central no que se refere à autonomia das cooperativas singulares.

Objetivos específicos:

- Analisar o processo de formulação e decisão estratégica em cooperativas de crédito Singulares filiadas à cooperativa de crédito Central.
- Analisar o processo de formulação e decisão estratégica em cooperativas de crédito Singulares independentes.
- Comparar o processo de formulação e decisão estratégica de cooperativas de crédito filiadas em cooperativas Centrais com o processo realizado em cooperativas Independentes, sob o ponto de vista da autonomia estratégica.
- Analisar e identificar o grau de autonomia estratégica de cooperativas de crédito Singulares em seus principais processos.

1.3 JUSTIFICATIVA

1.3.1 Teórica

Conforme foi exposto nesta introdução, vários autores reivindicam mais estudos sobre o cooperativismo de crédito (LIMA, ARAÚJO, AMARAL, 2008; CUEVAS; FISCHER, 2006; FONSECA *et al.*, 2009; MARTÍNEZ; TREMBLAY, 2002).

Neste sentido, apesar de existirem diversos estudos sobre cooperativas de crédito, conforme se verifica na revisão de literatura desta tese, e vários outros relacionados ao tema da estratégia ou aos processos estratégicos de cooperativas de crédito, a saber: posicionamento estratégico de uma cooperativa (MIRESKI *et al.*, 2009); dificuldade de dificuldades de implementação do planejamento estratégico numa cooperativa (NARDINI; GENADEZI, 2009); dificuldades na execução de tarefas do planejamento em uma cooperativa de crédito (RECK; LORENZATO; TOZETTO, 2012); planejamento de estratégias de marketing em uma cooperativa de crédito no estado de Minas Gerais: eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências na integração cooperativa (SAMPAIO, 2008); análise do processo decisório estratégico em cooperativas de crédito sob as perspectivas dos modelos de decisão (ROSA, 2006); plano de comunicação integrada de marketing (ANDRADE; HENSEL, 2007); influência dos *stakeholders* no ambiente estratégico de cooperativa de crédito (PAVÃO *et al.*, 2012); percepção de associados e não associados sobre os diferenciais competitivos de sistema cooperativo (BERTOSSO *et al.*, 2008); governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil (MARQUES; FERREIRA, 2008); desempenho de cooperativas: caso de cooperativa rural (MEURER; MARCON, 2007); influência das estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter no desempenho de cooperativas (SANTOS, 2009); cooperativa de crédito como alternativa financeira para cooperativas agropecuárias (FUGA, 2002); cooperativismo e estratégias competitivas (MORAIS; OLIVEIRA, 2010); análise da estrutura organizacional de uma cooperativa de crédito sob a ótica do planejamento estratégico (SANT ANNA; MARCONDES FILHO; MÜLLER, 2008); planejamento de estratégias relacionadas a capital e ativos financeiros para a maximização da eficiência operacional (GOULD; LOPEZ, 2002); investigação sobre fusões de cooperativas de crédito (MCALEVEY; SIBBALD; TRIPE, 2010); não há nenhum estudo que aborde, especificamente, o tema da autonomia estratégica em cooperativas Singulares, dentro do contexto da relação peculiar

entre as cooperativas de crédito Singulares e as cooperativas de crédito Centrais, o que caracteriza o estudo como inédito.

Dessa forma, a realização desta pesquisa, especialmente no nível estratégico destas organizações, contribui para o avanço da teoria existente sobre a estratégia aplicada ao ramo do cooperativismo de crédito e, conseqüentemente, gera maior compreensão científica sobre aspectos importantes de sua gestão.

1.3.2 Prática

Os resultados do trabalho podem ser utilizados para uma melhor compreensão e prática da estratégia em cooperativas de crédito, bem como pode servir de base para a tomada de decisão de cooperativas de crédito Singulares independentes sobre filiarem-se ou não em uma cooperativa de crédito central.

Assim, a pesquisa apresenta um conjunto de informações sobre processos estratégicos e operacionais de cooperativas de crédito, inclusive com discursos de profissionais da alta hierarquia dessas organizações.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Este projeto está organizado em cinco capítulos principais. Neste primeiro capítulo é apresentada a introdução do trabalho, com a formulação do problema de pesquisa, os objetivos do estudo e a justificativa da pesquisa.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico. Nele constam dois temas principais. Um dos temas é o cooperativismo de crédito, no qual são abordados os assuntos cooperativismo, cooperativa e princípios cooperativos, as origens do cooperativismo de crédito, o cooperativismo de crédito no Brasil, uma discussão sobre as cooperativas de crédito e bancos, os desafios e limitações na gestão de cooperativas de crédito, a representatividade das cooperativas de crédito no mercado financeiro nacional, e um resumo de estudos sobre cooperativas de crédito. O segundo tema tratado ainda neste capítulo dois é a estratégia, onde são abordados assuntos relacionados à complexidade estratégica, planejamento estratégico e unidade estratégica de negócios – UEN, com a abordagem da autonomia.

No terceiro capítulo são apresentados de forma detalhada os aspectos metodológicos do estudo, no qual se abordam primeiramente o problema de pesquisa e as questões de pesquisa. É realizado o delineamento e delimitação do estudo e são apresentados os aspectos

gerais da pesquisa e os sujeitos de pesquisa. Em seguida são apresentadas as definições constitutivas e operacionais e os procedimentos de coleta de dados, no qual se detalham a técnica principal de coleta de dados do estudo, e as técnicas secundárias de coleta de dados.

Depois, ainda neste capítulo, é explicado como foi realizada a análise dos dados, informando-se a técnica de análise e a estrutura narrativa da análise dos resultados. Apresentam-se, posteriormente, as regras de validação e confiabilidade e as questões éticas do estudo na coleta, análise, interpretação de dados, redação e na publicação dos resultados. Na sequência, o item reflexividade sobre o papel do pesquisador é apresentado, as limitações da pesquisa, e, por fim, o quadro resumo de aspectos metodológicos.

No capítulo 4 consta a apresentação e análise de dados. Primeiramente é informado sobre a convenção usada para a codificação de fontes de dados da pesquisa, é apresentado o perfil de cooperativas e dos entrevistados ou sujeitos de pesquisa. Em seguida, é realizada a descrição e análise individual de cada sistema cooperativo pesquisado, e depois, é feita a análise comparativa dos sistemas cooperativos, ou seja, de todos. Nesta item é apresentado o quadro com a classificação dos graus de autonomia estratégica por Sistema Cooperativo.

No capítulo 5 é apresentada as conclusões, com as considerações finais e sugestões para estudos futuros.

As referências da pesquisa são apresentadas no final da tese e, por fim, os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

2.1.1 Cooperativismo

O cooperativismo moderno originou-se no século XIX e se estabeleceu, de fato, em 1844, quando 28 tecelões do bairro de Rochdale, em Manchester, na Inglaterra, criaram uma associação que, mais tarde, seria chamada de cooperativa. Explorados na venda de alimentos e roupas no comércio local, os artesãos montaram, primeiro, um armazém próprio. Depois, a associação apoiou a construção ou a compra de casas para os tecelões e montou uma linha de produção para os trabalhadores os quais tinham salários muito baixos ou estavam desempregados. Desde então, as cooperativas existem em vários setores e em diversos países. Os valores e princípios cooperativos foram preservados, com pequenas alterações ao modelo cooperativista adotado em todo mundo, como também a própria base da filosofia do cooperativismo (OCB, 2013).

No entanto, conforme ensina Rocha (1999), antes da experiência de Rochdale, consideram-se as ideias de Owen e Fourier como sendo as que deram origem ao movimento cooperativo. Robert Owen (1771-1858) era inglês, dirigiu uma fábrica de fiação em New Lanarck (Escócia), onde trabalhou com sistemas de avaliação de desempenho. A fábrica tornou-se uma espécie de modelo; foi criada uma vila operária, reduzida a jornada de trabalho e foram implementadas medidas previdenciárias. François Marie Charles Fourier (1771-1837) era francês e propôs os falanstérios – associações de produção e de consumo na qual os trabalhadores viveriam em comunidade. O falanstério, em seu aspecto exterior, assemelha-se a um grande hotel cooperativo, onde mil e quinhentas pessoas viveriam em regime comunitário. Dessa forma, por meio de suas experiências práticas, Owen e Fourier criaram as bases do pensamento cooperativo, ainda que nenhum dos dois modelos teve continuidade na íntegra. Mas ao colocar as injustiças sociais como decorrência do lucro e da concorrência, influenciaram de forma marcante os pioneiros de Rochdale.

Em que pese a importância histórica dos pioneiros de Rochdale, convém registrar que, segundo Veiga e Fonseca (2001), a mais antiga cooperativa com existência documentada foi criada em 1760, por trabalhadores de estaleiros de Woolwich e Chartham, na Inglaterra. Eles fundaram moinhos de cereais em base cooperativa para não terem de pagar os altos preços cobrados pelos moleiros que dispunham de um monopólio local. Há registros de outras três

cooperativas, sendo que a cooperativa de consumo mais antiga é a dos tecelões de Fenwick, em 1769, na Escócia; a segunda mais antiga também foi escocesa, de 1877. E a mais antiga cooperativa de consumo inglesa foi fundada em 1795, a Oldhan Co-operative Supply Company. No ano de 1823, havia, somente em Paris, 160 associações de ajuda mútua com cerca de 12 mil membros. Assim, após as experiências iniciais de cooperativismo, os ideais cooperativistas se disseminaram pelo mundo e as cooperativas operam, hoje, em todos os setores da economia.

Neste contexto, com o objetivo de dar continuidade e controle às ações cooperativas em nível mundial, criou-se, em 1895, a ACI – Aliança Cooperativa Internacional², em Londres. A ACI é hoje a maior entidade internacional de representação do cooperativismo. É considerada a maior ONG (Organização Não Governamental) do mundo, abrangendo os mais diversos países, composta por organizações cooperativas nacionais e internacionais de todos os setores de atividades. Tem o papel de guardião dos princípios cooperativos (ROCHA, 1999).

Atualmente, a ACI tem 267 organizações membros de 96 países, as quais representam em torno de um bilhão de indivíduos e são responsáveis por mais de cem milhões de empregos em todo o mundo (ACI, *on line*, 2013). De fato, “A solução cooperativista, pautada em valores e princípios de conteúdo apolítico e inclusivos, amolda-se aos diferentes regimes de governo e de Estado, sendo recomendada tanto para nações ricas como para países pobres.” (MEINEN; PORT, 2012, p. 23).

No Brasil, de acordo com Gawlak e Ratzke (2001; 2010), o movimento cooperativista iniciou na área urbana, com a criação da primeira cooperativa de consumo, em Ouro Preto (MG), no ano de 1889, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, expandindo-se depois para os Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais. Em 1902, surgem as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, por iniciativa do padre suíço Theodor Amstadt. A partir de 1906, nascem e se desenvolvem as cooperativas no meio rural, idealizadas por produtores agropecuários, cuja propagação deu-se em vários Estados, principalmente junto às comunidades de imigrantes alemães, holandeses, italianos, poloneses e japoneses, entre outros, dando forma ao cooperativismo hoje existente no país.

A Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB é o órgão máximo de representação do cooperativismo no país, conforme estabelece a Lei nr. 5.764/1971. Seus objetivos são a promoção, fomento e defesa do sistema cooperativista brasileiro, em todas as

² Em inglês, *International Co-operative Alliance – ICA*.

instâncias políticas e institucionais, no Brasil e no exterior; a preservação e aprimoramento do sistema cooperativista; e o incentivo e a orientação das sociedades cooperativas (OCB, 2013).

O cooperativismo, portanto, é um movimento, uma filosofia de vida e um modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É um sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital, visa às necessidades do grupo e não do lucro, e busca a prosperidade conjunta e não a individual. Tais características fazem do cooperativismo uma alternativa socioeconômica com equilíbrio e justiça entre os participantes. Por estar associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade. É a forma ideal de organização, segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2013). Inclusive, saliente-se que o cooperativismo, por suas características peculiares, apesar de ter surgido no mesmo período histórico do capitalismo, propõe-se a superá-lo (VEIGA; FONSECA, 2001).

2.1.2 Cooperativa e princípios cooperativos

Segundo a ACI (Aliança Cooperativa Internacional, *on line*, 2013), “Uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente administrada”. O conceito legal de cooperativas no Brasil, de acordo com a Lei n. 5.764/1971, a qual define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, é apresentado no quadro 1.

Lei 5764/1971. Art. 4º: As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da

proporcionalidade;

VI - quorum para o funcionamento e deliberação da Assembleia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembleia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e de Assistência Técnica Educacional e Social;

IX - neutralidade política e discriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

Quadro 1: Conceito legal de cooperativas

Fonte: Lei n. 5.764/1971- Brasil (2013)

Diante da importância do setor cooperativista, é oportuno observar que o artigo 174, parágrafo 2º da Constituição Federal (1988) estabelece que “A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo”.

Os princípios essenciais que sustentaram a maneira de fazer negócios das cooperativas pioneiras, especialmente a de Rochdale, em 1844, foram revistos e atualizados, e ainda são aceitos hoje como a base sobre a qual todas as cooperativas do mundo operam (ACI, *on line*, 2013). Os princípios cooperativos são:

- **Adesão voluntária e livre:** as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a usar seus serviços e dispostas a aceitar as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexual, social, racial, política ou religiosa.
- **Controle democrático pelos membros:** as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e na tomada de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes são responsáveis perante a sociedade. Nas cooperativas primárias, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto). As cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática.
- **Participação econômica dos membros:** os membros contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Membros geralmente recebem uma compensação limitada, se houver, sobre o capital

subscrito como condição de adesão. Os membros destinam os excedentes para qualquer ou todas as seguintes finalidades: desenvolver sua cooperativa, possibilitando o estabelecimento de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; beneficiando membros na proporção das suas transações com a cooperativa; e apoiar outras atividades aprovadas pelos membros.

- **Autonomia e independência:** as cooperativas são autônomas, de auto ajuda, controladas por seus membros. Se elas entram em acordos com outras organizações, inclusive governos, ou levantam capital de fontes externas, o fazem em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- **Educação, formação e informação:** as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, representantes eleitos, gestores e funcionários para que eles possam contribuir efetivamente para o desenvolvimento de suas cooperativas. Eles informam o público em geral - particularmente os jovens e líderes de opinião - sobre a natureza e os benefícios da cooperação.
- **Cooperação entre cooperativas:** as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais.
- **Preocupação com a comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades através de políticas aprovadas por seus membros. (ACI, 2013; OCB, 2013).

Portanto, os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática (OCB, 2013).

Ressalte-se ainda que “O cooperativismo [...] é o único movimento socioeconômico do planeta que se desenvolve sob uma mesma orientação doutrinária, e assim é desde o seu surgimento na primeira metade do Século XIX, em Rochdale, na Inglaterra.” (MEINEN, 2012a, p. 29).

2.1.3 Origens do cooperativismo de crédito

Conforme Pinheiro (2008), após a formação do movimento cooperativista no mundo, as primeiras cooperativas de crédito não demorariam a surgir, como se verifica por meio dos seguintes fatos históricos:

- Três anos depois de Rochdale, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, criou no povoado de Weyerbusch/Westerwald, a primeira associação de apoio para a população rural que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen. A primeira cooperativa, fundada por ele no ano de 1864, chamava-se *Heddesdorfer Darlehnskassenverein* (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf). As cooperativas criadas por Raiffeisen, tipicamente rurais, tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-partes, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos. Ainda hoje, esse tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha.
- Um prussiano, Herman Schulze, foi o pioneiro no que tange às cooperativas de crédito urbanas. Em 1856, organizou sua primeira “associação de dinheiro antecipado”, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Herman Schulze passariam a ser conhecidas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”, atualmente conhecidas na Alemanha como bancos populares. Essas cooperativas diferenciavam-se das cooperativas do tipo *raiffeisen* por preverem o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, a área de atuação não restrita e ao fato de seus dirigentes serem remunerados.
- Inspirado nos pioneiros alemães, o italiano Luigi Luzzatti organiza a constituição, em 1865, na cidade de Milão, da primeira cooperativa cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. No Brasil, as cooperativas criadas com essa denominação, bastante populares nas décadas de 40 a 60, tinham como principais características a não exigência de vínculo para a associação, exceto algum limite geográfico (bairro, município etc.), quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais, não remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito.

- Nas Américas, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa com características distintas, embora inspirada nos modelos preconizados por Raiffeisen, Schultze-Delitzsche e Luzzatti. A primeira cooperativa criada por Desjardins foi na província canadense de Quebec, em 6 de dezembro de 1900. Esse tipo de cooperativa, que no Brasil hoje é conhecida como cooperativa de crédito mútuo, tinha como principal característica a existência de alguma espécie de vínculo entre os sócios, reunindo grupos homogêneos como os de clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos.

De acordo com o informe estatístico recente do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito³ (WOCCU, 2011), atualmente, há em torno de 51 mil cooperativas de crédito no mundo, distribuídas em mais de 100 países. As cooperativas de crédito possuem cerca de 200 milhões de associados, apresentando uma penetração de 7,8% da população economicamente ativa. Alguns valores representativos dessas organizações, em nível mundial, são: USD 1.221.635.067.922 em poupança, USD 1.016.243.687.594 em empréstimos, USD 141.314.921.924 em reservas, e USD 1.563.529.230.920 em ativos.

Entretanto, torna-se um desafio quantificar com exatidão a importância das cooperativas de crédito no mundo e seus volumes de negócios, pois não há uma organização que possua informações estatísticas mundiais completas, nem da América Latina (MELIÁN; CABO, 2006). Logo, tais números provavelmente estão submensurados, haja vista que parte das cooperativas de crédito do mundo não são membros da WOCCU, dentre eles, a China.

Neste sentido, a Aliança Cooperativa Internacional reconhece as limitações de números e consequentes análises estatísticas exatas sobre o cooperativismo no mundo, principalmente por razões como a falta de dados corretos e completos enviados à ACI e a complexidade das estruturas dos sistemas cooperativos de países, organizados em diferentes níveis (ACI, *on line*, 2013). Destaque-se também que cada país tem legislação própria sobre o cooperativismo, o que torna peculiar o sistema cooperativista em cada nação. Mesmo assim, as cooperativas de crédito se espalham por todo o mundo (SEVERO *et al.*, 2012).

³ Em inglês, *World Council of Credit Unions - WOCCU*.

2.1.4 Cooperativismo de crédito no Brasil

Historicamente, é possível inferir que a experiência brasileira com o cooperativismo de crédito vem de 1902, quando, por iniciativa do imigrante padre suíço Theodor Amstad, foi criada a Sociedade Cooperativa Caixa de Economia e Empréstimos de Nova Petrópolis, que, após inúmeras transformações ao longo do século passado, em março de 2007 passou a funcionar como “Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha – Sicredi Pioneira RS”. A partir daquela iniciativa, surgiram inúmeras outras cooperativas da espécie que, diante do foco eminentemente rural, eram subordinadas ao Ministério da Agricultura (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008, p. 70).

As cooperativas de crédito observam, além da legislação e normas gerais aplicáveis ao sistema financeiro: a Lei Complementar nr. 130, de 17 de abril de 2009, que institui o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo; a Lei nr. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que institui o regime jurídico das sociedades cooperativas; e a Resolução nr. 3.859, de 27 de maio de 2010, que disciplina sua constituição e funcionamento. As regras prudenciais são mais estritas para as cooperativas cujo quadro social é mais heterogêneo, como as cooperativas de livre admissão (BCB, *on line*, 2013). De acordo com o Banco Central do Brasil, a cooperativa de crédito é

[...] uma instituição financeira formada por uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, sem fins lucrativos, constituída para prestar serviços a seus associados. O objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.). (BCB, *on line*, 2013).

É importante destacar que as cooperativas de crédito são caracterizadas pela união de pessoas com objetivos comuns (FONTES FILHO, MARUCCI, OLIVEIRA, 2008) e têm como foco, não o lucro, mas sim, o atendimento aos seus associados (RUDIO, 2010; GERIZ, 2004; VILELA; NAGANO; MERLO, 2007), visando o equilíbrio entre os aspectos econômico e social (SILVA FILHO, 2002).

As vantagens da constituição de uma cooperativa de crédito são: i) a cooperativa pode ser dirigida e controlada pelos próprios associados; ii) a assembleia de associados é quem decide sobre o planejamento operacional da cooperativa; iii) a aplicação dos recursos de poupança é direcionada aos cooperados, contribuindo para o desenvolvimento do grupo e,

também, para o desenvolvimento social do ambiente onde vivem; iv) o atendimento é personalizado; v) o crédito pode ser concedido em prazos e condições mais adequados às características dos associados; vi) os associados podem se beneficiar com o retorno de eventuais sobras ou excedentes (BCB, *on line*, 2013).

Neste contexto, a importância das cooperativas de crédito como indutoras do desenvolvimento do local ou da cidade, da região ou do país, é reconhecida por diversos autores (ARAÚJO; SILVA, 2011; LEISMANN; CARMONA, 2010a; 2010b; CASAROTTO FILHO; MINUZZI; SANTOS, 2012; FREITAS; FREITAS, 2011; MELIÁN; CABO, 2006; FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007; SOUZA; PEREIRA; MAGALHÃES, 2010; SILVA *et al.*; 2006; CUEVAS; FISCHER, 2006; SILVA FILHO, 2002; GERIZ, 2004; JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005; FREITAS; AMARAL; BRAGA, 2008; ABICHT *et al.*, 2012; OLIVEIRA; SILVA, 2012; LABEGALINI; BARBOSA, 2005; FONSECA *et al.*, 2009; FONSECA; CAVALCANTI; MAGALHÃES, 2010; PAVÃO *et al.*, 2012; FREITAS; FREITAS, 2011; OÑATE; LIMA, 2012); DAMBROS, LIMA, FIGUEIREDO, 2009; SOARES; MELO SOBRINHO, 2008; RODRIGUES; ARCÊNIO, 2012).

Pode-se compreender tal atribuição de importância por meio das muitas funções ou papéis desempenhados pelas cooperativas de crédito no ambiente em que atuam, tais como: promoção do acesso ao crédito mais fácil e barato (GONÇALVES; BRAGA, 2008; FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007); promoção do acesso aos recursos oficiais para agricultores de forma mais barata e eficiente que o governo (JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005); promoção da desintermediação financeira (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007); promoção de acesso, democratização e socialização do crédito (SEVEGNANI; HOELTGEBAUM; LOESCH, 2011; VILELA; NAGANO; MERLO, 2007) e do microcrédito (ARAÚJO; SILVA, 2011); desconcentração da renda (NAGANO; MERLO, 2007); promoção de melhoria da qualidade de vida local (LABEGALINI; BARBOSA, 2005); promoção da inclusão social e resgate da cidadania, organização de cadeias produtivas, difusão tecnológica e viabilização de infraestrutura, financiamentos para agricultura e viabilização de repasses de recurso públicos por meio de programas oficiais para produtores rurais (RODRIGUES; ARCÊNIO, 2012); fonte de recursos para o agronegócio (BRESSAN; BRAGA; BRESSAN, 2004); concessão de crédito para produtores rurais e pequenos e médios empresários urbanos, pois é conhecida a dificuldade de acesso ao crédito para as pequenas empresas, devido ao custo do crédito ou pela exigência de garantias reais (CASAROTTO FILHO; MINUZZI; SANTOS, 2012); e até a atuação das cooperativas de crédito como prestadoras de serviços de análise e garantia de crédito para seus cooperados. Neste sentido,

há experiências recentes do BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, no estado de Santa Catarina, atuando com cooperativas de crédito na função de prestadoras de serviços de análise e garantia de crédito (CASAROTTO FILHO; MINUZZI; SANTOS, 2012).

Corroborando com o exposto, Soares e Melo Sobrinho (2008) afirmam que o setor cooperativista é de singular importância para a sociedade, na medida em que promove a aplicação de recursos privados e assume os correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. Por representar iniciativas dos próprios cidadãos, contribui de forma relevante para o desenvolvimento local sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de empregos e de distribuição de renda.

Ademais, as cooperativas de crédito têm importância significativa no contexto da economia, uma vez que podem atuar de forma preponderante junto à classe de trabalhadores das mais variadas atividades, buscando amenizar as dificuldades financeiras de seus associados (SILVA FILHO, 2002). Em síntese, conforme ensina Meinen (2012b), o círculo virtuoso do cooperativismo de crédito pode ser entendido da seguinte forma:

[...] se os recursos dos cidadãos e das empresas forem destinados às cooperativas, estas os realocam na mesma região; redistribuídos, geram renda e aumentam o poder aquisitivo da população, que passa a consumir mais; em decorrência, há incremento no faturamento das empresas; vendendo mais, as empresas abrem novas vagas de trabalho, absorvendo especialmente o público jovem; o aumento das vendas também repercute na arrecadação de impostos; com mais recursos, o poder público pode investir em infraestrutura e outros projetos de desenvolvimento econômico e social, o que faz ampliar a capacidade produtiva, gerando novas riquezas. O resultado final é a melhora da qualidade de vida na área de abrangência da cooperativa. (MEINEN, 2012b, p. 54).

As cooperativas de crédito geram emprego e riqueza (ARAÚJO; SILVA, 2011). Por todas essas constatações, o governo federal tem incentivado o segmento de cooperativas de crédito como forma de inclusão social, principalmente em relação ao acesso a serviços financeiros (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007) e incentivos ao empreendedorismo (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

Levando-se em consideração que o crédito no mercado financeiro brasileiro é escasso, falta ao Brasil avançar nas condições de financiamento, ou seja, no crédito, para que se impulsionem os investimentos (GIMENES; GIMENES, 2008) e a atividade produtiva (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008). O problema não é a disponibilidade de recursos, o

problema é como fazer chegar o dinheiro às micros e pequenas empresas (CASAROTTO FILHO; MINUZZI; SANTOS, 2012).

Logo, o aumento da oferta de crédito no Brasil é uma condição necessária para que a economia tenha maior desenvolvimento. Numa economia desenvolvida, é necessário fazer fluir os recursos que sobram de agentes econômicos que não pretendem investir para aqueles que têm projetos viáveis e que vislumbram oportunidades e não têm recursos financeiros suficientes (LEISMANN; CARMONA, 2010a, p. 51). O ramo de crédito teve ampliação nos últimos anos no país, devido ao cooperativismo de crédito. Em face de um sistema financeiro competitivo e de um mercado financeiro cada dia mais oneroso e restritivo, as cooperativas de crédito despontam como uma alternativa para oferecer vantagens aos cooperados (ARAÚJO; SILVA, 2011).

2.1.5 Cooperativas de crédito e bancos

Com base na literatura sobre as cooperativas de crédito, pode-se inferir que as aplicações, como a poupança, e os empréstimos ou financiamentos, são os principais serviços oferecidos pelas cooperativas de crédito. Assim, a cooperativa de crédito é uma forma de organização socioeconômica que se constitui em fonte de recursos não somente para consumidores de crédito, mas também para aplicadores. Alguns cooperados podem usar estas cooperativas exclusivamente para aplicações de recursos financeiros, enquanto outros as consideram como fonte de consumo de crédito (BRESSAN; BRAGA; BRESSAN, 2012; BRESSAN *et al.*, 2013). De fato, “Quando se faz referência à concessão de crédito, devem-se ter, de um lado, poupadores e, de outro, os tomadores de recursos.” (DAMBROS; LIMA; FIGUEIREDO, 2009. p. 28).

De acordo com o Banco Central (2013), o objetivo da constituição de uma cooperativa de crédito é prestar serviços financeiros de modo mais simples e vantajoso aos seus associados, possibilitando o acesso ao crédito e outros produtos financeiros (aplicações, investimentos, empréstimos, financiamentos, recebimento de contas, seguros, etc.).

Diante do exposto, conforme Severo *et al.* (2012), evidencia-se que as cooperativas de crédito prestam serviços financeiros à comunidade onde estão inseridas, semelhantes às instituições bancárias, mas com o diferencial de custos e taxas menores e de distribuição de riqueza na própria localidade, ou seja, os recursos aplicados pelos cooperados são transformados em empréstimos com taxas menores, principalmente o crédito rural, a outros associados da mesma cooperativa. Neste contexto, em estudo sobre cooperativas de crédito,

Labegalini e Barbosa (2005, p. 11) informaram que “Várias pessoas denominaram a cooperativa [de crédito] como ‘banco da cidade’, e se orgulham ao falar que fazem parte dele”.

As cooperativas de crédito brasileiras são equiparadas às instituições financeiras, conforme a Lei nr. 4.595 de 31/12/1964. Ao facilitar o crédito e serviços bancários a populações, muitas com dificuldades no acesso aos bancos comerciais, assume, além da importância econômica, uma importância social (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008; CARVALHO *et al.*, 2009). A cooperativa de crédito quebra um paradigma na economia, principalmente na medida em que o Estado deixou de ser o provedor e passou a ser agente ativo e regulador da atividade econômica. Desta forma, para atender inicialmente os produtores rurais e, posteriormente o público urbano, surgiram as cooperativas de crédito com o objetivo de promover a captação de recursos financeiros para financiar as atividades econômicas dos associados, a administração das suas poupanças e a prestação dos serviços de natureza bancária por eles demandada. Destaca-se que a sociedade cooperativa é diferente da sociedade de capital (banco), pois distribui o resultado proporcionalmente às operações e serviços. Os resultados positivos são devolvidos aos associados, proporcionalmente às operações com a cooperativa, no exercício (SPAREMBERGER *et al.*, 2010).

Assim, mediante a concessão de empréstimos a juros menores e com abertura de crédito mais ágil e desburocratizada aos associados, as cooperativas de crédito surgem como uma alternativa viável às instituições tradicionais do sistema financeiro nacional (GERIZ, 2004). Tanto que “A procura por serviços prestados pelas cooperativas de crédito vem aumentando de forma significativa, principalmente pelo fato de oferecerem taxas de juros e custos de serviços sensivelmente mais baixos quando comparados aos praticadas pelo sistema bancário.” (BRESSAN *et al.*, 2011b, p. 258).

No sistema financeiro brasileiro, diversos papéis poderiam ser atribuídos a um sistema financeiro cooperativo. Dentre eles, o papel de "desintermediador" financeiro, pois parcela dos recursos financeiros dos produtores, ou dos associados das cooperativas, que anteriormente era intermediada pelos bancos, passa a ser feita por meio das cooperativas de crédito (BRESSAN; BRAGA; LIMA, 2004, p. 555). Melián e Cabo (2006) também citam a intermediação e prestação de serviços financeiros como importante papel das cooperativas de crédito. Tais autores consideram que a diferença principal das cooperativas de crédito em relação aos demais intermediadores financeiros reside na sua forma jurídica.

Portanto, de acordo com Fonseca *et al.* (2009), é notória a importância das cooperativas de crédito, que na contramão dos bancos, devolvem grande parte dos depósitos

para os seus locais de origem na forma de operações de crédito, realizando a intermediação financeira, de forma a maximizar a reciclagem dos recursos que são poupados, direcionando-os para o investimento e contribuindo para o desenvolvimento regional.

Soares e Melo Sobrinho (2008) corroboram com o exposto ao afirmar que todo arcabouço regulamentar promulgado a partir de 1992 reconhece o cooperativismo de crédito como importante e eficiente veículo de acesso aos serviços financeiros e indutor da concorrência, o que resume a sua importância estratégica para o SFN (Sistema Financeiro Nacional). O governo considera o cooperativismo de crédito fator preponderante para atingir essa meta e, para isso, muito há de se investir em termos de organização.

Neste contexto, tendo em vista a inevitável associação, ainda que equivocada, da expressão “bancos” às cooperativas de crédito, é necessário lembrar que as cooperativas de crédito têm objetivos antagônicos às demais corporações financeiras, haja vista que são sociedades de pessoas e não visam o lucro (SILVA FILHO, 2002). O quadro 2 apresenta uma comparação das principais características que evidenciam as diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito.

Bancos	Cooperativas de Crédito
a) Sociedades de capital	a) Sociedades de pessoas
b) Poder exercido na proporção do número de ações	b) O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto)
c) As deliberações são concentradas	c) As decisões são partilhadas entre muitos
d) Os administradores são terceiros (homens do mercado)	d) Os administradores-líderes são do meio (associados)
e) O usuário das operações é mero cliente	e) O usuário é o próprio dono (cooperado)
f) O usuário não exerce qualquer influência na definição dos produtos e na sua precificação	f) Toda a política operacional é decidida pelos próprios usuários/donos (associados)
g) Podem tratar distintamente cada usuário	g) Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos (art. 37 da Lei 5.764/71)
h) Preferem o público de maior renda e as maiores corporações	h) Não discriminam, servindo a todos os públicos
i) Priorizam os grandes centros (embora não tenham limitação geográfica)	i) Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas
j) Tem propósitos mercantilistas	j) A mercancia não é cogitada (art. 79, parágrafo único, da Lei nr. 5.764/71)
k) A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro / limite	k) O preço das operações e dos serviços tem como referência os custos e como parâmetro as necessidades de reinvestimento
l) Atendem em massa, priorizando, ademais, o	l) O relacionamento é personalizado / individual, com

autosserviço	apoio da informática
m) Não tem vínculo com a comunidade e o público-alvo	m) Estão comprometidas com as comunidades e os usuários
n) Avançam pela competição	n) Desenvolvem-se pela cooperação
o) Visam ao lucro por excelência	o) O lucro está fora do seu objeto, seja pela sua natureza, seja por determinação legal (art. 3º da Lei nr. 5.764/71)
p) O resultado é de poucos donos (nada é dividido com os clientes)	p) O excedente (sobras) é distribuído entre todos (usuários), na proporção das operações individuais, reduzindo ainda mais o preço final pago pelos cooperados e aumentando a remuneração de seus investimentos
q) No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas	q) São reguladas pela Lei Cooperativista e por legislação própria

Quadro 2: Diferenças entre bancos e cooperativas de crédito

Fonte: Meinen (2012b, p. 51)

“A apreciação comparativa das características de um e de outro modelo organizacional não deixa dúvida: cooperativa de crédito não é banco e com banco não se confunde” (MEINEN, 2012b, p. 52). Inclusive o artigo 5º, da Lei nr. 5.764/1971 estabelece que “As sociedades cooperativas poderão adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, assegurando-se-lhes o direito exclusivo e exigindo-se-lhes a obrigação do uso da expressão ‘cooperativa’ em sua denominação”. O parágrafo único do mesmo artigo decreta que “É vedado às cooperativas o uso da expressão ‘Banco’”. Portanto, as cooperativas de crédito brasileiras não podem, sob o ponto de vista legal, serem denominadas de bancos.

2.1.6 Desafios e limitações na gestão de cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito atuam num ambiente capitalista altamente competitivo, no qual o foco das empresas é tradicionalmente o lucro. Entretanto, as cooperativas de crédito são organizações caracterizadas pelo foco nas pessoas, e não no capital. Mas ambos os tipos de empresas competem, de forma geral, pelos mesmos recursos e clientes, ou associados, no caso das cooperativas, para a consecução de seus objetivos. Tal situação gera desafios e problemas na administração das cooperativas de crédito, as quais, por suas características peculiares, necessitam atuar dentro de legislações específicas, além de terem que seguir, rigorosamente, os princípios e a ideologia cooperativista, e ainda alcançarem êxito nos resultados organizacionais.

Assim, o sistema cooperativista de crédito vem passando por transformações significativas, com a sua consolidação em busca de ganhos de escala e de eficiência com vistas a ser uma organização financeira alternativa num contexto de menores taxas de juros e aumento na concorrência na concessão de crédito (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Alguns dos diversos desafios e problemas referentes à gestão das cooperativas de crédito são: elevado índice mortalidade das cooperativas de crédito (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008; CARVALHO *et al.*, 2009; PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009); limitações de eficiência (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007); risco de liquidez (GONÇALVES; BRAGA, 2008); risco de crédito (FREITAS, AMARAL, BRAGA, 2008); risco operacional (AMARAL *et al.*, 2008); conflitos de agência diferentes em cooperativas de crédito, quando comparados com as empresas tradicionais (LIMA, ARAÚJO, AMARAL, 2008) como o conflito entre tomador de crédito *versus* poupador e associado *versus* gerência (CUEVAS; FISCHER, 2006); forte influência de regulações governamentais (PINTO; FUNCHAL; COSTA, 2009); dificuldades e limitações em relação a ganhos de escala (FERREIRA; GONÇALVES; BRAGA, 2007); baixa participação dos cooperados na cooperativa de crédito (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008); limitações de controles internos (MACHADO *et al.*, 2009; LEISMANN; CARMONA, 2010a); problemas de sustentabilidade financeira (LEISMANN; CARMONA, 2010a); incapacidade em promover a diversificação geográfica e de produtos (GONÇALVES; BRAGA, 2008); foco maior em empréstimos e não em depósitos, o que desequilibra a cooperativa de crédito (GONÇALVES; BRAGA, 2008); problemas de gestão de pessoas (LADEIRA, VIEIRA E CAMPOS, 2011); limitações de estruturas organizacionais (LADEIRA, VIEIRA E CAMPOS, 2011); limitações no atendimento aos diferenciais competitivos definidos pelo sistema de crédito (BERTOSSO *et al.*, 2008); falta de informações gerenciais adequadas (VILELA; NAGANO; MERLO, 2007); insuficiente monitoramento de índices contábeis financeiros (BRESSAN *et al.*, 2011a); limitações na gestão de marketing (SILVA *et al.*, 2006); problemas na separação entre propriedade e gestão (TRINDADE; BIALOSKORSKI NETO, 2012); limitações na gestão do clima organizacional (SEHN; FANK, 2012; STECCA; ALMEIDA; GELATTI, 2011); limitações na intercooperação entre as cooperativas (CARVALHO *et al.*, 2009); falta de melhores sistemas de monitoramento e acompanhamento das cooperativas de crédito (CARVALHO *et al.*, 2009).

Diante do exposto, infere-se que as cooperativas de crédito enfrentam muitos problemas de gestão semelhantes às empresas tradicionais. Entretanto, é necessário considerar

que são organizações cooperativas, as quais, além de obedecerem a uma série de regulamentações legais específicas, ainda atuam conforme os princípios cooperativistas, o que torna maior o desafio da sua administração.

Logo, evidencia-se que “Um dos grandes desafios das cooperativas de crédito na atualidade é criar mecanismos de gestão que sejam compatíveis com sua complexidade administrativa, atendam às exigências regulatórias do Banco Central e estejam em acordo com seus princípios doutrinários”. (BRESSAN *et al.*, 2011b, p. 259). Neste contexto, convém registrar que

Em sintonia com seu papel, o BCB desenvolveu, entre 2007 e 2008, o projeto Governança Cooperativa, em que, a partir de estudos e amplas pesquisas junto ao próprio segmento, fez diagnóstico e traçou diretrizes, consolidadas em cartilha, para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil. Tais diretrizes, apresentadas em Seminário de 25 de abril de 2008 com presença representativa das lideranças do setor, indicam caminhos para que as cooperativas obtenham êxito em suas práticas de governança, sem prejuízo aos princípios e valores cooperativistas e em sintonia com nossa base legal e regulamentar. (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008, p. 128).

Destaque-se que a adesão às tais diretrizes de governança é livre, ou seja, não é obrigatória. Por outro lado, essa ação do Banco Central evidencia, mais uma vez, a importância das cooperativas de crédito para o Sistema Financeiro Nacional e para o Brasil como um todo, por motivos já expressos neste estudo.

Neste sentido, apesar da importância e das características organizacionais peculiares, são poucos os estudos realizados sobre as cooperativas de crédito, quando comparados aos estudos de instituições financeiras tradicionais (LIMA, ARAÚJO, AMARAL, 2008; CUEVAS; FISCHER, 2006; FONSECA *et al.*, 2009). Martínez e Tremblay (2002), inclusive, sugerem que é necessário mais estudos sobre o cooperativismo de crédito.

2.1.7 Representatividade das cooperativas de crédito no mercado financeiro nacional

Ainda que sejam muitas as evidências sobre a relevância das cooperativas de crédito para o desenvolvimento econômico e social, a participação das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional pode ser considerada relativamente baixa, haja vista que, conforme dados do Banco Central, somadas as instituições financeiras cooperativas (cooperativas de crédito e bancos cooperativos), elas representam 2,25% do volume de ativos do Sistema Financeiro Nacional (MEINEN; PORT, 2012), conforme se pode observar no

quadro 3, que apresenta informações sobre o volume de recursos administrados por instituições financeiras cooperativas no Brasil.

Instituição Financeira	Total de Ativos (R\$)	Depósitos (R\$)	Operações de Créditos (R\$)	Patrimônio Líquido (R\$)
Cooperativas de Crédito	86.516.713.000	38.127.301.000	37.856.034.000	15.916.463.000
Banco Cooperativo Sicredi S.A.	16.822.247.000	7.244.450.000	7.093.337.000	437.889.000
Bancoob S.A.	12.137.701.000	8.235.485.000	4.332.254.000	402.139.000
Total Sistema Cooperativo	115.476.661.000	53.607.236.000	49.281.625.000	16.756.491.000
Total Sistema Financeiro	5.135.488.660.000	1.701.528.108.000	2.015.194.836.000	477.831.990.000
% do total sem os bancos cooperativos	1,68%	2,24%	1,88%	3,33%
% do total com os bancos cooperativos	2,25%	3,15%	2,45%	3,51%

Quadro 3: Volume de recursos administrados por instituições financeiras cooperativas

Fonte: PORT (2012, p. 119) com dados do BCB, posição em dez/2011

É necessário registrar, porém, que em 1995 o total de Ativos das cooperativas de crédito representava 0,20% (R\$ 1.174.940.000, o que correspondia à 45ª posição no mercado financeiro). Portanto, ao migrar para os atuais 2,25% (R\$ 115.476.661.000, que equivale à 8ª posição no mercado financeiro), as cooperativas de crédito apresentaram um crescimento de 9.728% em 16 anos, enquanto que o Sistema Financeiro Nacional cresceu apenas 758% (de R\$ 598.379.147.000 para R\$ 5.135.488.660.000), conforme salienta Port (2012).

O quadro 4 apresenta um panorama comparativo com informações relacionadas às maiores instituições financeiras de varejo, caracterizadas por instituições que possuem rede de varejo, ou seja, agências bancárias espalhadas pelo Brasil para que a população faça as movimentações financeiras tradicionais.

Instituição Financeira	Depósitos	Ranking de depósitos	Patrimônio Líquido	Ranking Patr. Líq.	Operações de Crédito	Ranking de Op. Crédito
Banco do Brasil	443 bilhões	1º	59 bilhões	3º	398 bilhões	1º
CEF	260 bilhões	2º	20 bilhões	5º	250 bilhões	3º
Itaú	253 bilhões	3º	73 bilhões	1º	289 bilhões	2º

Bradesco	218 bilhões	4°	56 bilhões	4°	237 bilhões	4°
Santander	122 bilhões	5°	66 bilhões	2°	173 bilhões	5°
HSBC	74 bilhões	6°	9 bilhões	7°	48 bilhões	7°
Cooperativas de Crédito	54 bilhões	7°	17 bilhões	6°	49 bilhões	6°
Banrisul	23 bilhões	8°	4 bilhões	10°	20 bilhões	9°
Safra	17 bilhões	9°	6 bilhões	9°	41 bilhões	8°
Citibank	16 bilhões	10°	7 bilhões	8°	13 bilhões	10°

Quadro 4: Maiores instituições financeiras de varejo do Brasil

Fonte: PORT (2012, p. 126) com dados do BCB, posição em dez/2011

Observa-se que, em relação às maiores instituições financeiras do país, a posição das cooperativas de crédito é razoavelmente boa. Observa-se também a alta concentração do mercado financeiro brasileiro. Em 1995, as quinze maiores instituições detinham 60,39% do mercado. Hoje, respondem por 90,42%. Considerando-se que o Brasil tem pouco mais de 130 bancos, significa que cerca de 115 bancos disputam menos de 10% do mercado total (PORT, 2012). No entanto, convém observar que nem sempre há relação entre o nível de rentabilidade das instituições bancárias e o grau de concentração do setor bancário brasileiro (DANTAS; MEDEIROS; PAULO, 2011).

Outra informação que expressa a relevância das cooperativas de crédito brasileiras diz respeito à sua rede de atendimento em comparação com as demais instituições financeiras, conforme mostra o quadro 5.

Instituição Financeira	Quantidade de Agências	% do total	Posição
Banco do Brasil	5.183	19,89%	1°
Cooperativas de Crédito	4.825	18,49%	2°
Bradesco	4.611	17,70%	3°
Itaú	3.823	14,68%	4°
Santander	2.510	9,63%	5°
CEF	2.309	8,86%	6°
HSBC	867	3,33%	7°
Banrisul	439	1,69%	8°

Banco do Nordeste	187	0,72%	9°
Mercantil do Brasil	165	0,63%	10°
Subtotal	24.921	95,48%	
Total no país	26.101	100%	

Quadro 5: Maiores instituições financeiras do Brasil em pontos de atendimento

Fonte: Adaptado de PORT (2012, p. 127) com dados do BCB, posição em dez/2011

Verifica-se que as cooperativas de crédito possuem a segunda maior rede de atendimento do país, contando com 4.825 pontos de atendimento, ficando atrás somente do Banco do Brasil. Assim, as cooperativas de crédito estão presentes em 45% dos municípios brasileiros. Destaque-se ainda que as cooperativas de crédito situam-se na sexta posição do ranking entre as instituições com maior número de clientes, com 5.800.000 associados, o que representa 4% dos clientes do país (PORT, 2012), como se verifica no quadro 6.

Instituição Financeira	Quantidade de Clientes	Ranking	% do total
Banco do Brasil	36.121.442	1°	27%
Bradesco	25.110.370	2°	19%
Itaú Unibanco	21.920.000	3°	16%
Santander	19.322.000	4°	14%
CEF	19.100.798	5°	14%
Cooperativas de Crédito	5.800.000	6°	4%
Banrisul	2.620.831	7°	2%
HSBC	3.175.812	8°	2%
BNB	1.178.269	9°	1%
BRB	480.918	10°	0,3%
Total	134.830.440		

Quadro 6: Maiores instituições financeiras do Brasil em número de clientes

Fonte: PORT (2012, p. 136) com dados do BCB, posição em dez/2011

Portanto, em nível nacional, com base nos números apresentados, o cooperativismo de crédito possui a segunda maior rede de atendimento, fica nas sextas colocações nos fatores operações de crédito, volume de patrimônio líquido e quantidade de clientes (associados, no

caso de cooperativas), e situa-se nas sétimas colocações do ranking nacional quando se trata de depósitos totais e volume de ativos. O quadro 7 apresenta as quantidades de cooperativas de crédito de acordo com o seu tipo e ramo de atividade.

Tipo de cooperativas e ramo de atividade	Quantidade
Confederação	1
Cooperativas Centrais	37
Crédito Rural	258
Crédito Mútuo / Atividade Profissional	147
Crédito Mútuo / Empregados	429
Crédito Mútuo / Vínculo Patronal	37
Crédito Mútuo / Empreendedores - Micros e Pequenos	15
Crédito Mútuo / Livre Admissão - até 300 mil habitantes	177
Crédito Mútuo / Livre Admissão - de 300 mil a 750 mil habitantes	64
Crédito Mútuo / Livre Admissão - de 750 mil a 2 milhões habitantes	34
Crédito Mútuo / Livre Admissão - acima de 2 milhões habitantes	2
Crédito Mútuo / Origens Diversas	42
Luzzatti	8
Total	1.251

Quadro 7: Quantitativo de cooperativas de crédito por tipo e ramo de atividade

Fonte: BCB (*on line*, 2013) – posição em jan/13

Atualmente, portanto, existe um total de 1.251 cooperativas de crédito em todo o Brasil, sendo que, destas, 1.213 são cooperativas de crédito singulares. De fato, o sistema cooperativista de crédito tem crescido de maneira significativa (LADEIRA, VIEIRA; CAMPOS, 2011; FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008; BRESSAN; BRAGA; BRESSAN, 2004; VILELA; NAGANO; MERLO, 2007) e tem associados em todo o território nacional (RAMALHO, W.; ALVES (2002).

O aumento do número de cooperativas é relativamente recente, uma vez que em torno de 35% delas foram constituídas a partir dos anos 1990 (FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008).

Convém lembrar que a estrutura do sistema cooperativista de crédito brasileiro está organizada em três níveis principais. Assim, quanto à classificação, as cooperativas de crédito se dividem em: i) singulares, que prestam serviços financeiros de captação e de crédito apenas

aos respectivos associados, podendo receber repasses de outras instituições financeiras e realizar aplicações no mercado financeiro; ii) centrais, que prestam serviços às singulares filiadas, e são também responsáveis auxiliares por sua supervisão; e iii) confederações de cooperativas centrais, que prestam serviços a centrais e suas filiadas (BCB, *on line*, 2013).

O quadro 8 apresenta a distribuição das cooperativas de crédito por região e estado.

Nordeste									Norte							Centro-Oeste				Sudeste				Sul		
AL	BA	CE	MA	PB	PE	PI	RN	SE	AC	AP	AM	PA	RO	RR	TO	DF	GO	MT	MS	ES	MG	RJ	SP	PR	RS	SC
10	42	10	5	18	19	3	8	2	4	1	9	27	26	1	2	18	46	27	10	33	210	67	271	130	133	119
117									70							101				581				382		
■									■							■				■				■		
9,3%									5,6%							8,1%				46,5%				30,5%		

Quadro 8: Quantidade de cooperativas de crédito por região e estado

Fonte: Elaborado com dados do BCB (*on line*, 2013) – posição em janeiro/2013

Observa-se que há uma nítida concentração de cooperativas de crédito nas regiões sudeste e sul do país, onde estão localizadas 77% das cooperativas de crédito. Conforme informações históricas, foi na região sul que se originou o movimento do cooperativismo de crédito no Brasil, no início do século XX, o que pode explicar, em parte, esse fato. O gráfico 1 ilustra a evolução da quantidade de cooperativas de crédito ao longo do tempo no país, desde a década de 1940 até o mês de janeiro de 2013.

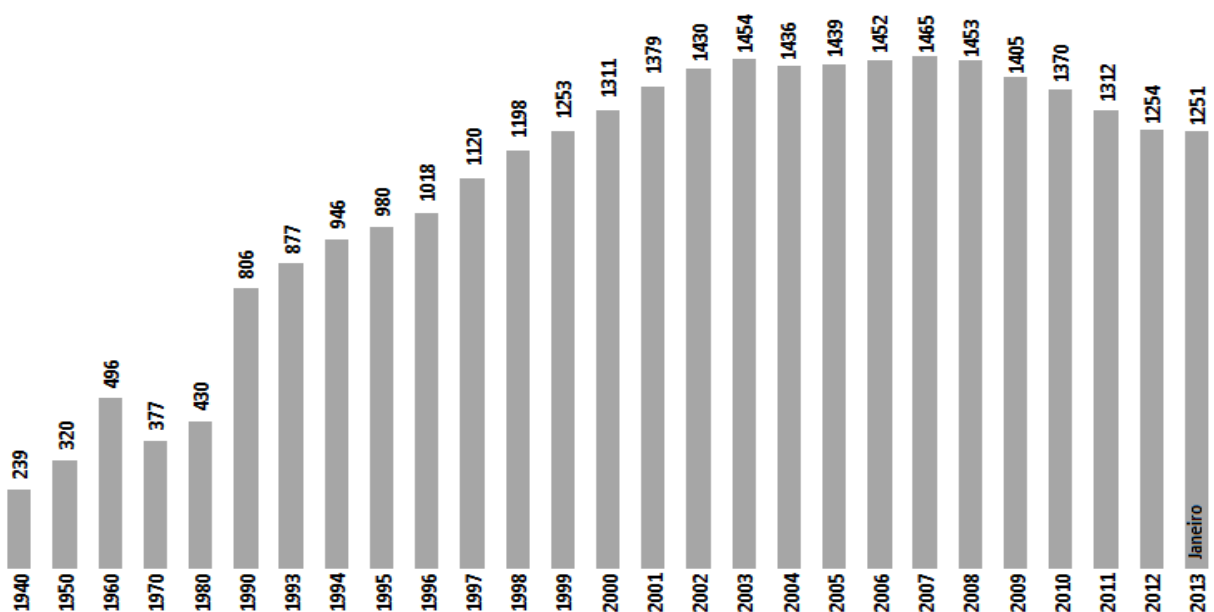


Gráfico 1: Evolução da quantidade de cooperativas de crédito ao longo do tempo

Fonte: Elaborado com dados do BCB (*on line*, 2013) – posição em dezembro de cada ano, até 2012

Constata-se que, após grande crescimento de sua quantidade a partir dos anos 1980, as cooperativas de crédito vêm enfrentando uma fase de certa consolidação ou estabilidade no setor, a partir do final dos anos 2000. Esse fenômeno, no entanto, conforme explicam Soares e Melo Sobrinho (2008), não implica concluir que houve redução no ritmo de concessões de novas autorizações. Ao contrário, a afluência de novas cooperativas continuou. A realidade é que, embora a luta do cooperativismo de crédito brasileiro seja antiga, não há grandes feitos a comemorar através do prisma da longevidade das instituições. Em junho de 2008, por exemplo, do total de 1.462 cooperativas existentes, 71,2% nasceram a partir dos anos 90, enquanto apenas 11,8% têm origem em períodos anteriores a 1979. Ressalte-se também que, entre o ano de 2000 e junho de 2008, 366 cooperativas de crédito encerraram suas atividades (somente 82 por incorporações), o que representa uma taxa de mortalidade de 74% em relação às cooperativas que abriram as portas no mesmo período (494).

Dessa forma, para manter o espaço conquistado ou ampliar sua fatia no mercado financeiro, o segmento de crédito cooperativo tem como desafio melhorar suas práticas de governança, especialmente adotando instrumentos de fiscalização e controle mais eficientes. Além disso, o cooperativismo tem o desafio de enfrentar um novo ambiente macroeconômico com redução de taxas básicas de juros, redução no *spread*, e aumento da concorrência do crédito de varejo, que é o seu principal nicho de mercado (TOSINI; BASTOS, 2008).

2.1.8 Resumos de estudos gerais sobre cooperativas de crédito

São apresentados, a seguir, diversas sínteses de estudos relacionados às cooperativas de crédito. De forma geral, os estudos sintetizados mostram a necessidade de se aprimorar os diversos processos de gestão das cooperativas de crédito brasileiras e avançar áreas específicas de estudos, como a estratégia. Ressalte-se que não foram encontrados estudos que abordassem o fenômeno social pesquisado nesta tese.

2.1.8.1 Apresentação dos resumos

O estudo de Fontes Filho, Ventura e Oliveira (2008) explora os referenciais da teoria da agência (cultura individualista) e teoria do *stewardship* (cultura coletivista), caracterizados por diferentes premissas sobre a natureza humana e motivação dos gestores, com o objetivo de investigar a contribuição dessas teorias na formulação de modelos de governança para cooperativas de crédito. Ao atuarem em bases colaborativas em um ambiente competitivo, as

cooperativas de crédito exibem tanto particularidades quanto possibilidades não exploradas nos modelos tradicionais de governança corporativa, por trazerem considerações valorativas que sustentam seu modelo de negócio. A partir de revisão do referencial teórico da governança corporativa, da análise da atuação das cooperativas de crédito no país e de entrevistas em profundidade com gestores de organizações desse segmento, a análise exploratória indicou que uma associação das duas teorias pode vir a proporcionar melhor efetividade para tratar as questões de governança das cooperativas de crédito, trazendo novas possibilidades também a outras organizações que atuam em contextos semelhantes.

Tossini e Bastos (2008) analisaram a governança cooperativa com foco nas funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. O artigo apresenta o resultado de pesquisa institucional realizada pelo Banco Central no universo das cooperativas de crédito singulares e em amostragem de seus associados, com o objetivo de avaliar o estado da arte em relação às suas principais práticas de governança, entre os anos de 2006 e 2007. As respostas fornecidas por 1199 cooperativas e por 420 associados foram analisadas. Com base nessas análises, foram propostas reflexões e direcionamentos para a melhoria da governança em cooperativas de crédito, como: criação de ações que estimulem maior participação de cooperados, bem como a disseminação de seus deveres e direitos na cooperativa; contratação de auditorias externas independentes e aprovadas pelo conselho de administração; acompanhamento efetivo de trabalhos do conselho fiscal; estabelecimento e divulgação de política de relacionamento nos sistemas organizados, como entre centrais e singulares, mitigando eventuais conflitos de interesses.

Pinto, Funchal e Costa (2009) avaliaram se as variáveis de governança corporativa, propostas pelo Banco Central, impactam o desempenho de cooperativas de crédito. Foram analisadas as cooperativas integrantes do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), que em dezembro de 2006 totalizavam 665 cooperativas singulares. Como medida de avaliação dos modelos de governança foi construído o Índice de Governança (IGOV) composto por 18 itens, tendo por base o questionário desenvolvido pelo Banco Central do Brasil para o projeto Governança Cooperativa. Ratificando a teoria, os resultados apresentados apontam para a existência de relação positiva entre o comportamento do quadro de associados e da rentabilidade do Ativo e do Patrimônio Líquido permitindo relacionar os padrões de governança adotados pelas cooperativas ao desempenho por elas apresentado.

Trindade e Bialoskorski Neto (2012) analisaram se as principais práticas de governança corporativa em cooperativas de crédito tem correlação com variáveis que caracterizam tamanho e escala financeira das cooperativas e em particular a variável de

divisão entre a propriedade e a gestão. Para tanto, utilizaram os dados do projeto de Boas Práticas de Governança Corporativa do Banco Central e, em função do grande número de variáveis, elaborou-se uma análise estatística multivariada fatorial pelos componentes principais. Os resultados mostram que a separação entre a propriedade e a gestão se correlaciona negativamente com as variáveis de governança características da gestão tradicional em cooperativas. E de forma positiva com as outras variáveis que representam as melhores práticas indicadas de governança. Mas, não apresentam correlação com tamanho econômico e financeiro. Assim formas tradicionais de governança coexistem com outras formas sem que o resultado, ou as sobras, ou número de associados, ou despesas administrativas, ou o ativo, sejam determinantes para isso. Assim há grandes cooperativas sendo gerenciadas de forma tradicional sem a divisão entre propriedade e gestão e outras já com um nível mais avançado de governança e de profissionalização.

Freitas, Amaral e Braga (2008) analisaram os impactos do processo de conversão de uma cooperativa de crédito rural em cooperativa de crédito de livre admissão, caracterizando os riscos de liquidez e de crédito e a influência dos mesmos na sustentabilidade financeira dessa cooperativa. Concluíram que o referido processo de conversão demanda uma eficiente política de concessão de crédito e análise de riscos de modo a garantir a sustentabilidade financeira da instituição, haja vista que, no caso estudado, a cooperativa incorreu em ineficiência da gestão e análise dos riscos. Consequentemente, a conversão implicou em aumento na admissão de tomadores de crédito e elevação na demanda pelo mesmo, agravando os riscos, o que gerou, nos períodos subsequentes à conversão, a situação de desenquadramento do limite operacional da cooperativa de crédito.

Carvalho *et al.* (2009) estudaram a mortalidade e longevidade de cooperativas de crédito brasileiras, a partir da aplicação dos modelos *Logit* e de riscos proporcionais de Cox. Os dados secundários deste estudo foram obtidos junto à base de dados fornecida pelo Banco Central do Brasil, sendo que foram extraídas informações de todas as cooperativas de crédito brasileiras de junho de 2000 a dezembro de 2007. Os resultados sugerem que a duração e mortalidade das cooperativas de crédito estão relacionadas principalmente a seu tamanho, haja vista que as pequenas apresentam maior dificuldade de sobrevivência, e sua eficiência operacional. Esse resultado, de acordo com os autores, sugere como forma de reduzir a mortalidade dessas entidades o fortalecimento da intercooperação entre as cooperativas e a busca de maior eficiência operacional por parte das cooperativas de crédito brasileiras.

Em estudo de caso desenvolvido na UNICRED – Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos e Contabilistas da Grande Florianópolis, Rezende, Alencar e Lurio

(2010) identificaram critérios de avaliação de desempenho visando propor um modelo de apoio à decisão para o setor de débito dessa instituição, a partir de uma perspectiva construtivista. O modelo proposto apresenta os critérios de avaliação, que, posteriormente, serviram de base para a geração de informações úteis para a melhoria do desempenho da gestão do setor de débito da Unicred.

Lima, Araújo e Amaral (2008) pesquisaram os conflitos de agência por meio de um estudo bibliográfico comparativo de aspectos inerentes às empresas tradicionais e às cooperativas de crédito. Concluem que os conflitos de agência nas cooperativas de crédito são diferentes de empresas tradicionais, o que exige soluções específicas. Mas, contraditoriamente, as soluções preconizadas por autores sobre o assunto são as mesmas soluções de empresas tradicionais, tais como: regras bem definidas, controles internos eficazes, adequação dos serviços prestados, adoção de regulamentações prudenciais e supervisão externa. Os dois principais conflitos de agência de cooperativas de crédito citados foram: associado *versus* gerência, que é a principal fonte de fracassos de cooperativas de crédito, conforme a literatura consultada no estudo; e tomador de empréstimo *versus* poupador, haja vista que ambos os grupos exercem pressão sobre os gestores, no sentido da concessão de empréstimos subsidiados e/ou remuneração de depósitos acima da média do mercado, respectivamente.

A pesquisa de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008) analisou os fatores de participação e de representatividade em cooperativas de crédito brasileiras. O artigo apresenta resultado de pesquisa institucional, de característica quantitativa, realizada pelo Banco Central com 1.199 cooperativas de crédito singulares e em amostragem de 420 associados, com o objetivo de levantar e compreender suas principais práticas de governança. Os resultados mostram que é baixa participação dos cooperados nas assembleias, e que essa participação é ampliada apenas por mecanismos de representação. Os motivos da não participação são a confiança na gestão, que é o citado como o motivo principal, seguido pela não compreensão de sua importância. Por outro lado, em relação ao fator representatividade, o estudo conclui também que é muito baixa a participação dos associados como candidatos nos processos eleitorais, e também baixo o envolvimento na própria escolha dos dirigentes.

Na pesquisa de Indalecio e Fontes Filho (2010) foi analisada especialmente a participação em organizações mútuas, tendo como um dos casos estudados, a cooperativa de crédito Cremendes, localizada na cidade de Mendes, no Rio de Janeiro. Os autores apontam o comportamento baseado na norma de cooperação utilitarista por parte dos cooperados. Conforme os autores, esse resultado pode ser explicado pelo fato de que a mobilização

coletiva executada dentro da cooperativa resume-se, quase que exclusivamente, à participação do associado na assembleia geral anual e outras convocações especiais, onde o objetivo é claramente definido e a sua presença influencia de forma contundente o resultado final desses eventos. Além disso, em seu objetivo, a cooperativa expressa claramente a intenção de atender às necessidades específicas dos associados, o que é reforçado quando a maioria dos respondentes da pesquisa indica “Atender a necessidades financeiras de seus componentes” como principal objetivo da Cooperativa.

Abramovay, Magalhães e Schroder (2010) abordam a questão da representatividade e inovação na governança dos processos participativos de organizações brasileiras de agricultores familiares. O texto se apoia no exemplo da política brasileira de fortalecimento da agricultura familiar e examina duas organizações egressas de movimentos sociais: a Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (FETRAF), que é uma organização sindical, e o Sistema CRESOL de Crédito Solidário, caracterizado por um conjunto de cooperativas. Ambas estimulam processos participativos e têm vínculos com políticas governamentais. No caso do sindicalismo, entretanto, a participação social é pouco inovadora e os laços com o Governo tendem a confinar o movimento em relações já conhecidas. No caso do cooperativismo de crédito, a participação social e os vínculos com o Governo fazem-se a partir de incentivos que estimulam o fortalecimento daquilo que a nova sociologia econômica chama de laços fracos e, portanto, abrem caminho para ampliar as próprias bases dos processos localizados de desenvolvimento.

Os estudos de Bressan, Braga e Bressan (2012) e Bressan *et al.* (2013) tiveram como objetivo comum identificar o comportamento de dominação de associados em cooperativas de crédito brasileiras, com base em dados do sistema Sicoob. O primeiro estudo teve como fonte de dados 117 cooperativas de crédito mineiras e o segundo estudo contou com 533 cooperativas em nível de Brasil. As cooperativas dominadas por tomadores são aquelas que oferecem baixas taxas de juros para empréstimos e baixas taxas para poupança, ao passo que cooperativas dominadas por poupadores praticam taxas mais elevadas, tanto para poupança quanto para empréstimo. Quando há equilíbrio entre as duas formas, verifica-se a neutralidade no comportamento de dominação. Nesta perspectiva, os resultados do estudo indicaram que o conjunto de cooperativas de crédito analisadas é dominado por membros tomadores, apresentando melhores taxas de empréstimo e poupança se comparadas às taxas praticadas pelo sistema bancário. Portanto, apesar da constatação do domínio de tomadores, evidencia-se também o comportamento próximo à neutralidade das cooperativas de crédito brasileiras pesquisadas.

Freitas e Freitas (2011) analisaram as cooperativas de crédito rural solidárias como indutoras do desenvolvimento local. Concluíram que a oportunidade de realizar um investimento financeiro, viabilizado pelas cooperativas, cria condições econômicas para os agricultores aproveitarem oportunidades produtivas e constituírem empreendimentos sustentáveis. Assim, a ampliação do alcance das cooperativas permite que o crédito acessado seja investido e se torne um fator de indução do desenvolvimento local. Este processo fomenta um ciclo virtuoso mediado pelas cooperativas de crédito nos locais em que atuam.

A importância das cooperativas de crédito para a qualidade de vida local foi apontada por Labegalini e Barbosa (2005), que realizaram um estudo de caso qualitativo com na cooperativa de crédito CredMalhas, em Monte Sião, Minas Gerais. Vários pontos foram abordados, como: as possibilidades de ações sociais da cooperativa, a importância que as pessoas envolvidas com ela dão a estas ações, a atuação da cooperativa na comunidade onde se encontra e também as dificuldades ainda presentes entre os cooperados e a comunidade devido ao pouco conhecimento da população sobre os princípios cooperativistas e os benefícios que eles geram para o desenvolvimento local. Por fim, os autores comentaram a importância de disseminar o cooperativismo e seus benefícios aos cooperados e à comunidade local como um todo.

Fonseca *et al.* (2009) estudaram a importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional, baseados no caso da Sicoob Credicampo, com sede na cidade de Entre Rios de Minas, MG. Foi realizada a comparação da atuação local da cooperativa de crédito com outras instituições financeiras, especialmente sobre a relação entre depósitos e operações de crédito. Constatou-se que a cooperativa de crédito se destaca na concessão de crédito local, ao contrário de outras instituições financeiras. Assim, os efeitos advindos do rearranjo financeiro provocado pela cooperativa em questão colocam a região abrangida pela instituição em posição privilegiada com relação à oferta local de crédito, o que contribui para o seu desenvolvimento.

A importância das cooperativas de crédito para fornecedores de cana-de-açúcar é examinada por Oñate e Lima (2012), por meio de um estudo de caso referente à Cooperativa de Crédito Rural dos Fornecedores de Cana e Agropecuaristas da Região de Piracicaba (Cocrefocapi). Os resultados mostraram que os fornecedores tomaram empréstimos na Cocrefocapi principalmente por causa de menores custos de transação. Muitas destas pessoas tomaram empréstimos em outras instituições, pois, além de produzirem cana, conduzem outras atividades econômicas que não são financiadas pela Cocrefocapi. Conclui-se, portanto,

que há falta de sintonia entre os serviços de crédito fornecidos e as características socioeconômicas do público-alvo da cooperativa de crédito.

O artigo de Oliveira e Silva (2012), de natureza qualitativa, pesquisou a inovação social e as tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos no sistema CREDITAG – RO. Assim, foram identificadas as tecnologias sociais desenvolvidas por meio da intercooperação entre cooperativas de crédito do Sistema CREDITAG e suas associadas, as cooperativas de produção. Observou-se também a motivação para o empreendedorismo coletivo, no qual a intercooperação está promovendo, nos cooperados, estímulos e iniciativas para melhoria da qualidade de vida, gerando mais oportunidades, despertando para novas habilidades e novos conhecimentos. No entanto, os resultados obtidos não permitem afirmar a presença de inovação social. Os autores finalizam afirmando que a relação de intercooperação estudada projeta-se como um importante processo de inovação social.

A sustentabilidade das microfinanças solidárias é objeto de estudo de Junqueira e Abramovay (2005), os quais concluem que a rede social - na qual se estabelecem as inúmeras relações entre indivíduos e organizações - e o desenho de programas que buscam atender às reais necessidades dos beneficiários são ingredientes fundamentais para a sustentabilidade de um sistema de microfinanças de proximidade, como o caso da Cresol - Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária.

Casarotto Filho, Minuzzi e Santos (2012) argumentam sobre a importância de as cooperativas de crédito atuarem como prestadoras de serviços de análise e garantia de crédito, como ocorre em países europeus. É apresentado o caso brasileiro de utilização de cooperativas de crédito como garantidoras de crédito em operações do Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul – BRDE, no estado de Santa Catarina. Essa atuação facilita o acesso ao crédito de pequenas e médias empresas, ou outros cooperados, que enfrentam o desafio de obter crédito tradicional.

Eusébio e Toneto Jr. (2010) fizeram uma análise do acesso ao crédito rural para as unidades produtivas agropecuárias do Estado de São Paulo. Conforme os resultados do estudo, o fato de o produtor rural pertencer a alguma cooperativa, associação e sindicato, eleva a probabilidade de obter crédito. Além disso, de acordo com os autores, pequenos produtores apresentam probabilidade menor de obter crédito rural. O estudo, portanto, corrobora a importância das cooperativas de crédito como facilitadoras de acesso ao crédito.

Pereira e Vieira (2010) estudaram o aspecto cultural denominado de “mito organizacional” numa cooperativa de crédito de Minas Gerais. Concluiu-se que os mitos organizacionais pioneiros são reconhecidos pela visão, iniciativa e modelos de trabalho

deixados. Alguns diretores atuais são reconhecidos como mitos pela referência estratégica do cooperativismo nacional, gestão, visão comercial e de negócios.

Ramalho e Alves (2002) apresentaram uma tipologia das cooperativas de crédito rural de Minas Gerais com o objetivo de subsidiar programas de fusão e incorporação de cooperativas de crédito no Estado. Foram feitas análises estatísticas a partir de dados secundários das cooperativas, considerando-se variáveis como porte, desempenho, atuação, e potencial cooperativista.

Sehn e Fank (2012) estudaram o clima organizacional de uma cooperativa de crédito do extremo oeste catarinense através de pesquisa quantitativa. Os resultados revelaram que a cooperativa de crédito possui um clima organizacional positivo e favorável, ainda que tenha que rever alguns aspectos e realizar melhorias, para assim obter os melhores resultados.

Ladeira, Vieira e Campos (2011) fizeram um estudo de caso qualitativo com objetivo de identificar as principais competências necessárias aos colaboradores das cooperativas de crédito, baseados no caso da SICOOB Carlos Chagas - MG. A partir do mapeamento de competências foi possível identificar os fatores limitantes e também a política de desenvolvimento de colaboradores aplicada pela cooperativa. Como resultados, destaca-se que para a eficiência do colaborador, são relevantes o conhecimento técnico e o conhecimento da estrutura e funcionamento da cooperativa. Quanto às habilidades, destacam as relacionadas ao trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comunicação e atendimento ao público. Por fim, os entrevistados destacaram como cruciais o desenvolvimento de atitudes como prontidão, iniciativa, cooperação e humildade.

Sevegnani, Hoeltgebaum e Loesch (2011) realizaram análise do empreendedorismo corporativo na cooperativa de crédito do Vale do Itajaí - Viacredi, de Blumenau (SC). Foi questionada a importância dos aspectos: inovatividade, proatividade e a influência interna da administração (escala Likert). O estudo evidenciou as diferenças e semelhanças entre as percepções de funcionários. As ações voltadas à inovatividade foram bem identificadas por todos os funcionários, atitudes de proatividade foram mais percebidas pelos funcionários do corpo técnico e as ações da administração que influenciam o ambiente interno foram mais percebidas pelos funcionários da alta gestão.

Stecca, Almeida e Gelatti (2011) analisaram, por meio de pesquisa quantitativa, o clima organizacional na cooperativa Sicredi Região Centro, localizada na região central do Rio Grande do Sul. Os resultados mostraram que a maioria das variáveis analisadas foi percebida positivamente por quase todos os empregados. Entretanto, constaram-se aspectos que necessitam de atenção, a saber: a remuneração, considerada inadequada, e a falta de

políticas voltadas ao desenvolvimento profissional. Concluiu-se também que a quase totalidade dos funcionários considera-se corresponsável no alcance dos objetivos organizacionais. Por fim, os autores concluem que o clima organizacional da cooperativa é um fator contribuinte para o alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico.

O estudo de Damke e Damke (2009) - estratégias de relacionamento e gestão da lealdade em instituições financeiras: uma abordagem multidimensional baseada na gestão do capital do cliente - teve como objetivo identificar e analisar se práticas de gestão do capital do cliente contribuem efetivamente para a fidelização dos clientes da organização pesquisada. O estudo de caso, com análise quantitativa dos dados, foi realizado em quatro cooperativas de crédito. Concluiu-se que a prática da gestão do capital do cliente, o conhecimento do cliente, o marketing de relacionamento e a orientação para o mercado, constituem-se recursos estratégicos que impactam positivamente na lealdade dos clientes das cooperativas.

O estudo de natureza quantitativa de Soares *et al.* (2006) realizou um diagnóstico da satisfação dos associados do Sicredi Panambi – unidade de atendimento de Condor, RS, em relação à qualidade de seus serviços. Concluiu-se que os associados não consideram muito importantes as questões da dimensão da tangibilidade, como instalações físicas, materiais, vestimentas de funcionários etc., e sim, as afirmações das dimensões da segurança, da responsividade e da confiabilidade nos serviços prestados pela cooperativa de crédito.

O trabalho de Silva *et al.* (2006) estudou especificamente a promoção de marketing da Cooperativa de Crédito Sicoob Creditama, localizada em Iguatama - MG. Como resultados, foram constatadas deficiências na política de divulgação da cooperativa e não se observaram pontos importantes no ambiente organizacional da cooperativa voltados à “promoção”, sob a ótica das premissas do marketing.

A percepção dos usuários quanto aos serviços prestados no atendimento ao público de uma cooperativa de crédito da cidade de Pompéu, em Minas Gerais, é o foco do trabalho de Fonseca, Cavalcanti e Magalhães (2010). No caso da cooperativa analisada, verificou-se um alto percentual de satisfação de seus associados, usuários e clientes em relação ao atendimento, serviços e crédito.

Abicht *et al.* (2012) analisaram, por meio de pesquisa quantitativa, fatores de satisfação relevantes que caracterizam a marca Sicredi, tendo por base a cooperativa Sicredi - Agência Venâncio Aires, do Vale do Rio Pardo – RS. Os resultados apontaram uma média geral quanto ao grau de satisfação dos associados de 4,58, sendo que a pontuação máxima seria 5. Este resultado situa as percepções entre “satisfeito” e “muito satisfeito” em relação aos produtos e serviços ofertados pela Sicredi Venâncio Aires. Constatou-se que o diferencial

do Sicredi é o atendimento e o relacionamento com seus associados. Todas as 47 empresas entrevistadas indicariam o Sicredi a outras empresas e/ou pessoas. Entretanto, apenas 6,38% das empresas associadas possuem conta bancária somente com o Sicredi, o que pode demonstrar uma possível dificuldade de fidelização e grande concorrência na oferta dos produtos e serviços no mercado.

Sparemberger *et al.* (2010) avaliaram o serviço de atendimento e o processo de transparência de gestão de uma unidade do sistema cooperativo de crédito na região fronteira noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Constataram que a agência está desempenhando um bom atendimento aos seus associados, valorizando e desenvolvendo seu quadro social e transmitindo muita confiança e transparência de gestão.

Dambros, Lima e Figueiredo (2009) analisaram os níveis de eficiência em relação à aplicação de crédito e à rentabilidade econômica e liquidez de cooperativas de crédito do Sistema Sicredi, do Estado do Paraná, para os anos de 2005 e 2006. A partir dos resultados, infere-se que grande parte das cooperativas do sistema Sicredi Paraná não apresentou eficiência alta na aplicação de crédito e rentabilidade econômica e liquidez conjuntamente. Isto é, identificou-se que, em muitos casos, as cooperativas apresentam eficiência alta na aplicação de crédito e baixa eficiência na rentabilidade econômica e liquidez, e vice-versa. Ademais, cooperativas economicamente segmentadas e com atuação rentável também apresentaram baixos níveis de eficiência. O desafio destas é a conquista da livre admissão, visando o alcance de maiores ganhos de escala e melhores resultados. Os resultados mostram ainda, por meio do índice de eficiência econômica de crédito, que as cooperativas com melhores desempenhos foram também aquelas que apresentaram resultados mais equilibrados, conciliando elevados volumes de crédito com captação de recursos de maneira dinâmica e custos pormenorizados.

A inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão foi estudada por Lima e Amaral (2011). O objetivo principal do artigo foi avaliar possíveis mudanças na inadimplência das carteiras de crédito das cooperativas que se transformaram para a modalidade de livre admissão, conforme possibilita a Resolução 3.106/03, do Conselho Monetário Nacional. Os resultados identificaram a mudança de desempenho para a inadimplência, após a transformação da cooperativa de crédito para a modalidade de livre admissão. Esse fato deveria ser objeto de preocupação por parte das instituições financeiras pesquisadas, ainda que os patamares de inadimplência identificados não representem impacto significativo em receitas e custos administrativos das cooperativas de crédito.

Os autores Bressan, Braga e Lima (2004) analisaram a insolvência das cooperativas de crédito rural do Estado de Minas Gerais. Constatou-se que os indicadores importantes para predição de insolvência foram capitalização, cobertura voluntária e crescimento da captação total. Verificou-se, em agosto de 2001, que 98,06% das cooperativas de crédito rural do Estado de Minas Gerais estavam solventes.

Outro estudo que promoveu a análise do risco de insolvência, desta vez por meio da aplicação prática do modelo de Cox, foi feito por Bressan, Braga e Bressan (2004). O trabalho avaliou a situação financeira das cooperativas de crédito rural do Estado de Minas Gerais entre 1998 e 2001. Como resultado, verificou-se que, nas cooperativas analisadas, os indicadores importantes para avaliar o risco relativo de insolvência foram os índices de Liquidez Geral, Encaixe e Despesa Com Pessoal.

Os estudos de Leismann e Carmona (2010a; 2010b) abordaram a sustentabilidade financeira das instituições de microfinanças brasileiras, enfocando as cooperativas de crédito singulares conforme dados do ano 2007, oriundos do Banco Central do Brasil. O primeiro estudo (2010a) classificou, a partir das demonstrações financeiras, as cooperativas de crédito singulares do Brasil em níveis de sustentabilidade financeira. Dessa forma, foi desenvolvido um índice, denominado de Índice de Sustentabilidade Intrasetorial Financeira das Cooperativas de Crédito, com cinco escalas de classificação: 1 - Sustentabilidade Precária; 2 - Baixa Sustentabilidade; 3 - Média Sustentabilidade; 4 - Alta Sustentabilidade; e 5 - Excelente Sustentabilidade. As cooperativas de crédito classificadas como de sustentabilidade precária e baixa, deveriam ser objetos de análises detalhadas pelos órgãos reguladores. No segundo estudo (2010b), os resultados evidenciaram que a abordagem com padronização e subdivisão das instituições por tamanho (valor do ativo) permite obter resultados mais aprimorados na análise da sustentabilidade financeira. Tais análises podem servir como mecanismos de auxílio aos órgãos reguladores e cooperativas centrais no acompanhamento de unidades singulares.

Amaral *et al.* (2009) analisaram os métodos de gerenciamento de riscos operacionais de uma cooperativa e concluíram que há grande disparidade entre o nível de complexidade da cooperativa e a simplicidade com que tem lidado com o gerenciamento do risco operacional. Portanto, a organização necessita de investimentos em métodos de mensuração do risco operacional, para angariar ganhos de eficiência e rentabilidade e evitar perdas.

A influência positiva da aplicação de mecanismos e instrumentos de auditoria em resultados de cooperativas de crédito, sobretudo pela importância da orientação em relação aos procedimentos a serem adotados, quando necessária, é constatada no estudo de caso de

Santos (2008). Foi analisada a Cooperativa de Crédito Mútuo dos Servidores do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – COOPERCRET Ltda., por meio de entrevistas e análise documental. Constatou-se que essa cooperativa, além de utilizar os procedimentos de auditoria, tanto interna como externa, reconhece que esse procedimento é um recurso adequado para garantir a eficiência e eficácia dos seus resultados.

O artigo de Rodrigues e Arcênio (2012) fez uma aplicação da Gestão Baseada em Valor (GBV) em uma cooperativa de crédito rural do interior do estado de São Paulo no período de três anos. Foram analisados os indicadores financeiros de Retorno sobre o Investimento (ROI), o Custo Médio Ponderado de Capital (CMPC) e o Valor Econômico Adicionado (VEA), como direcionadores de valor para entender a criação ou destruição de lucro econômico. Os resultados demonstraram que a organização estudada destrói valor, pois o resultado do VEA apresentou-se negativo. Porém, os autores informam que quando se observa que uma cooperativa de crédito rural não visa lucro, nota-se que esse aspecto pode representar uma transferência de riqueza da entidade para os seus cooperados.

Severo *et al.* (2012) analisaram a distribuição de valores gerados ao pessoal, ao governo e as sobras aos cooperados com base na Demonstração do Valor Adicionado (DVA) de uma cooperativa de crédito no período de 2008 a 2010. Como resultado da pesquisa, constatou-se que a instituição está imbuída do propósito de tornar públicas e transparentes a geração e distribuição do valor adicionado e sua forma de distribuição de riqueza aos seus parceiros. Constatou-se participação relevante na distribuição aos colaboradores, que ficaram em média com 65% do valor distribuído, seguindo-se com cerca de 13% a título de sobras aos cooperados, no período analisado.

Bressan *et al.* (2012) procuraram responder a questão se o seguro depósito induz ao risco moral nas cooperativas de crédito brasileiras, a partir de um estudo com dados mensais de 180 cooperativas filiadas ao Sicoob. O seguro depósito é um instrumento que, em caso de falência de uma instituição financeira depositária, garante que seja honrada a totalidade ou uma fração pré-estabelecida do principal e juros acumulados em contas protegidas pelo seguro. Os resultados do estudo indicaram que a instauração, em outubro de 2005, do FGS (Fundo Garantidor do Sistema das Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob) induziu ao problema de risco moral. Convém observar que, de acordo com os autores, um seguro depósito, quando inadequadamente desenhado, pode acabar aumentando a instabilidade do sistema financeiro na medida em que, reduzindo o risco das operações correntes das instituições financeiras, abre espaço para que elas se envolvam em operações excessivamente arriscadas.

O objetivo do estudo de Raimundini *et al.* (2012) foi analisar as diferentes metodologias utilizadas para a consolidação do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício no Sistema de Crédito Cooperativo Sicredi e avaliar as principais vantagens e limitações de cada metodologia sob a perspectiva da evidenciação contábil, com base no IFRS 10. Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, qualitativa e estudo de caso. Para a análise dos resultados utilizou-se de dados reais indexados, com a finalidade de preservar o sigilo das informações. O principal resultado do estudo mostra que o método de consolidação que envolve todas as empresas mercantil-financeiras do Sistema Sicredi permite uma melhor análise da situação financeira e patrimonial devido ao maior nível de evidenciação contábil do conglomerado. Conclui-se que as diferentes metodologias de consolidação das demonstrações contábeis aplicadas ao Sistema Sicredi evidenciam níveis diferentes da informação contábil.

Souza, Pereira e Magalhães (2010) evidenciaram as expectativas da incorporação de cooperativas de crédito através da análise de um plano de negócios de uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. Concluíram que os resultados, após a incorporação, mesmo a cooperativa não tendo nenhum volume maior de serviços, já geraria um aumento considerável em seus indicadores como ativos, índice de liquidez e lucratividade.

Nos estudos de BRESSAN *et al.* (2011a) e BRESSAN *et al.* (2011b) foram realizadas avaliações de insolvência por meio da aplicação do sistema PEARLS, às cooperativas de crédito brasileiras. O principal objetivo do Pearls, que é recomendado pelo Conselho Mundial do Cooperativismo de Poupança e Crédito (World Council of Credit Unions – Woccu) é propiciar o monitoramento da performance de cooperativas de crédito singulares, auxiliando os seus administradores a encontrar soluções para deficiências dessas instituições. Os indicadores do Pears são: proteção, estrutura financeira efetiva, qualidade dos ativos, taxas de retorno e custos, liquidez e sinais de crescimento. Os resultados obtidos, com base no sistema Sicoob, mostraram a relevância do monitoramento de índices contábeis financeiros por meio do sistema Pearls, para a determinação da probabilidade de insolvência de cooperativas de crédito. De acordo com os autores, este sistema pode auxiliar seus administradores na identificação dos fatores de risco, bem como na criação de um referencial para comparação do desempenho das cooperativas, facilitando o processo de supervisão por parte dos órgãos reguladores.

O trabalho de Gonçalves e Braga (2008) verificou, a partir de indicadores financeiros, qual é o risco de liquidez das cooperativas de economia e crédito mútuo de Minas Gerais e quais os determinantes desse risco. Foi utilizado o modelo de regressão *logit* multinomial,

sendo as cooperativas classificadas em muito baixo, baixo, médio, alto e muito alto risco de liquidez. Os resultados analisados indicaram que valores menores dos indicadores utilização de capital de terceiros e provisionamento e valores maiores dos indicadores depósito total/operações de crédito e logaritmo do total de ativos tornam essas instituições mais líquidas.

Vilela, Nagano e Merlo (2007) realizaram a aplicação do método Análise Envoltória de Dados (DEA) para avaliar o desempenho das cooperativas de crédito rural do estado de São Paulo. Essa técnica avalia a eficiência relativa de unidades comparáveis, com a visão de melhorar o desempenho, utilizando um modelo matemático não paramétrico de programação linear. O estudo realizado demonstrou que as cooperativas que dispunham de maiores volumes de recursos conseguiram obter desempenho superior, no tocante ao seu objetivo de operação (concessão de crédito). Constatou-se ainda que as cooperativas que dispunham de maiores volumes de recursos conseguiram obter maiores taxas de eficiência, quando considerada a relação ativo total e despesas administrativas relativamente ao volume de crédito concedido. Os resultados obtidos demonstraram que a análise envoltória de dados pode ser uma alternativa útil para a avaliação de desempenho das cooperativas de crédito.

Outra investigação do desempenho de cooperativas de crédito por meio da Análise Envoltória de Dados foi realizada por Ferreira, Gonçalves e Braga (2007), tendo como alvo as cooperativas de Minas Gerais. Os resultados expõem as limitações de eficiência das cooperativas de crédito, principalmente no que se refere à subutilização dos recursos produtivos, ao passo que se assevera a importância de se acompanhar o desempenho dessas organizações como fator de manutenção e sustentabilidade desses empreendimentos.

Rudio (2010) estimou os determinantes do lucro (retorno) e da inadimplência (risco) em operações de empréstimos feitas por uma cooperativa de crédito situada no Estado do Espírito Santo, por meio de técnicas quantitativas. De acordo com os resultados, a cobrança da taxa de juros sobre empréstimos superiores a 3,09% ao mês fará com que em média o retorno desta cooperativa decresça e a inadimplência aumente. Concluiu-se que o retorno esperado cresce a taxas decrescentes em função da taxa de juros (parábola) e calculou-se a taxa ótima (aquela que maximiza o retorno esperado). O resultado sugere a existência de resíduos de assimetria informacional na cooperativa analisada.

O estudo de Machado *et al.* (2009) fez uma análise dos controles internos estabelecidos pelas cooperativas de crédito dos Estados de Goiás e Tocantins. O resultado alcançado indica que o sistema de controle interno das cooperativas de crédito dos Estados de Goiás e Tocantins atende, satisfatoriamente, os princípios básicos de controle interno

previstos na coleção CRC-SP/IBRACON (Conselho Regional de Contabilidade-SP/Instituto dos Auditores Independentes do Brasil) e também a Resolução do Banco Central do Brasil – BACEN, n.º 2.554, de 1998. Contudo, foram constatadas algumas inconformidades no tocante as diretrizes básicas de estruturação e implantação de controle interno, bem como alguns descumprimentos da referida Resolução, cujos pontos precisam ser avaliados pela administração das Cooperativas.

2.2 ESTRATÉGIA

2.2.1 Complexidade estratégica

Estratégia vem do grego, *strategos*, que significa “geral”. A palavra estratégia, portanto, significa, literalmente, “a arte do geral”. Refere-se ao que mais interessa à direção das organizações (STEINER; MINER, 1981).

Enquanto discurso consciente de administração, a estratégia é um fenômeno relativamente recente, haja vista que a palavra estratégia passou a ganhar impulso no mundo dos negócios na década de 1950, quando executivos com experiência militar na Segunda Guerra Mundial aplicaram o planejamento de longo prazo aos negócios (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010). No entanto, tais autores alertam que “[...] a estratégia é algo mais complexo do que parece à primeira vista: não se trata apenas da extensão das artes da guerra [...]” (p. 30), o que ficará evidenciado no decorrer da apresentação desta literatura.

Do ponto de vista histórico, outra abordagem em relação à origem da estratégia recai sobre os estudos do filósofo político Maquiavel (1469-1527), conforme se pode constatar adiante.

É possível datar a estratégia de negócios enquanto disciplina com existência consciente como um fato ainda recente, imediatamente pós-Segunda Guerra Mundial. É igualmente possível vê-la como o fruto mais contemporâneo de uma atividade caracteristicamente política – conduzir um empreendimento no rumo de horizontes futuros. Concebida dessa forma, cabe argumentar que a estratégia é, na verdade, uma diplomacia aplicada na esfera comercial, em vez de política. Para quem sustenta esse argumento, o avô de todos os estrategistas é o florentino Nicolau Maquiavel, que viveu de 1469 a 1527. Para Maquiavel, a arte diária da condução do Estado era a guerra por outros meios que não a força das armas. (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 22).

Assim, as origens históricas da estratégia, tanto baseadas na arte da guerra quanto na filosofia política, explicam muito das concepções sobre como fazer e entender a estratégia.

De acordo com Whipp (2004), as principais autoridades no assunto construíram um significado para a palavra estratégia que explora suas origens nas propostas militares e investe fortemente nas expectativas racionais dos que desejam dirigir e gerenciar uma organização. Entretanto, embora essa representação da estratégia, ou da área de administração estratégica, tenha obtido ampla aceitação (notadamente nos Estados Unidos), ela não reflete a verdadeira riqueza de seu domínio. O fato é que, independentemente de questões históricas, a estratégia “[...] é considerada o ponto alto da atividade dos executivos.” (MINTZBERG, 2000, p. 16).

No entanto, ainda que seja reconhecidamente importante para as organizações, a literatura mostra que “Não existe muita concordância a respeito da estratégia” (WHITTINGTON, 2002, p. 2). São muitas as definições (GHEMAWAT, 2000) e construções de significado do termo estratégia (WHIPP, 2004).

Corroborando com tais considerações, Carter, Clegg e Kornberger (2010) afirmam que as definições de estratégia são tantas quanto os estrategistas existentes e, de modo análogo, Barney e Hesterly (2007) salientam que as definições do conceito são tantas quanto os livros escritos sobre ele.

Portanto, “[...] parece haver pelo menos um consenso entre estudiosos do campo da estratégia: o de que não há consenso na sua definição.” (BULGACOV *et al.*, 2007, p. 8). O autor pondera também que “A variedade de conceitos em torno do tema estratégia empresarial reflete a renovação constante neste campo de estudo e também a diversidade de pontos de vista existentes.” (BULGACOV *et al.*, 2007, p. 8).

Para Hax e Majluf (1988), parte da confusão em torno do tema da estratégia pode ser aliviada através da separação entre o conceito da estratégia e o processo de formação da estratégia. O conceito de estratégia é apresentado como um modelo normativo que tem validade para todas as empresas. O processo de formação da estratégia, no entanto, depende da situação particular da empresa e pode ser descrita em termos de uma variedade de formas que ela assume em diferentes organizações, dependendo dos objetivos estratégicos da empresa, o seu estilo de gestão, sua cultura organizacional, e sua estrutura administrativa.

Contudo, os estudiosos do campo da estratégia parecem ter consenso em torno de um aspecto central quando se aborda o tema da estratégia: a competição. Assim, de acordo com Porter (1999, p. 27), “A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Para Certo e Peter (1993), o enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. De fato, “Se não houvesse concorrência, não haveria necessidade de estratégia.” (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2010, p. 15).

Portanto, conforme ensina Bulgacov *et al.* (2007, p. 3), “A importância dos estudos de estratégia revela o interesse crescente na busca de respostas para questões fundamentais no entendimento das organizações, tais como: Porque algumas empresas obtêm mais sucesso que outras? De que maneira uma organização pode aumentar suas chances de sucesso?”.

Diante do exposto, evidencia-se que a estratégia está relacionada a como as empresas competem, cooperam ou coexistem no ambiente, no sentido de obterem êxito no alcance de seus objetivos. Aquelas organizações que souberem acessar e administrar da melhor forma os recursos no ambiente, terão maiores possibilidade de sucesso.

Neste contexto, é importante ressaltar que, para Porter (1999), a competição não se manifesta apenas na figura dos concorrentes diretos. Ao contrário, a competição no setor se encontra em sua economia subjacente e algumas forças competitivas, como clientes, fornecedores, entrantes em potencial e os produtos substituídos, como se observa na figura 3.

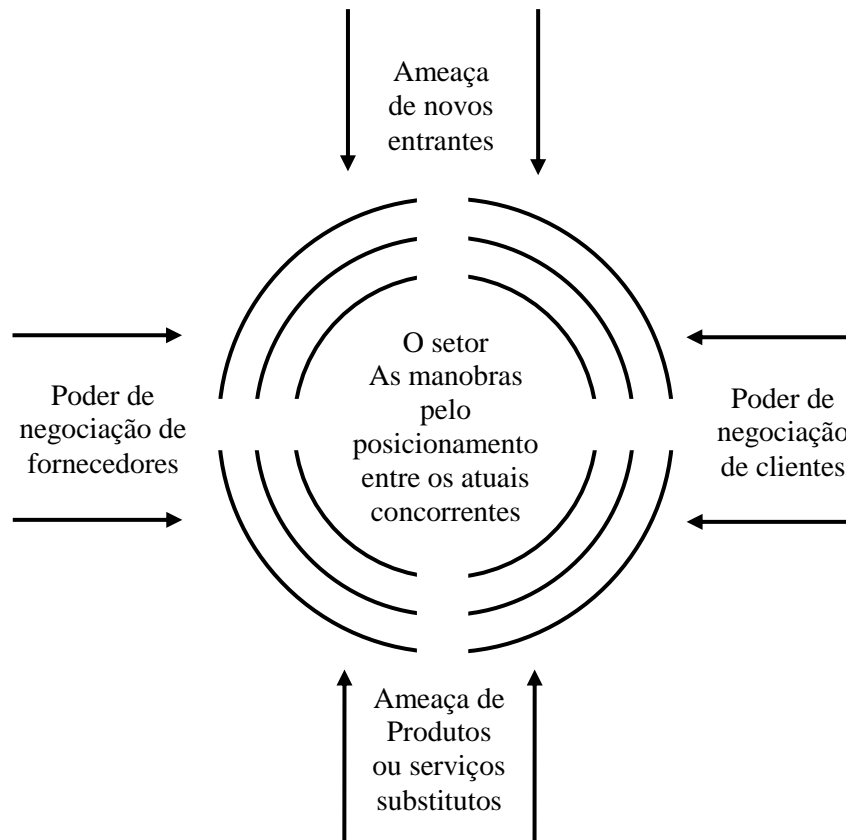


Figura 3: Forças que governam a competição no setor

Fonte: Porter (1999, p. 28)

A potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro do setor. Entretanto, “Independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição na qual a empresa seja capaz de melhor se defender contra estas forças ou de influenciá-las em seu favor.” (PORTER, 1999, p. 28). Assim, para este autor, “Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” (p. 63). Observe-se que não se trata, necessariamente, de posição geográfica.

Na sequência, outras definições de estratégia são apresentadas, o que permite ter uma compreensão melhor da sua complexidade. Mintzberg (1987) reconhece a existência de cinco definições múltiplas para a estratégia:

- Estratégia como plano: um tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.
- Estratégia como pretexto: uma manobra ou um truque para superar o concorrente, pode ser um sinal enviado ao mercado de algo a realizar, que não se realiza.
- Estratégia como padrão: consistência no comportamento ao longo do tempo, um padrão em uma corrente de ações.
- Estratégia como posição: um meio de localizar a organização no ambiente, nicho, um local único, um domínio de produto-mercado.
- Estratégia como perspectiva: perspectiva compartilhada por intenções ou ações, pessoas unidas por pensamento e/ou comportamento comum.

Para Barney e Hesterly (2007, p. 5), “[...] a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas”. De acordo com Certo e Peter (1993, p. 17), “Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

Carter, Clegg e Kornberger (2010), ao analisarem algumas definições de autores (Chandler; Learned *et al.*; Thompson e Strickland; Murray e Grisley) de disciplinas diferentes, concluem que quatro características são compartilhadas: (i) estratégia teria a ver com o futuro e com os objetivos que se pretende alcançar; (ii) trata-se de matéria preocupada com a maneira de alcançar esses objetivos; (iii) parece contar com estratégias em função da concorrência; e (iv) parece tratar-se de negócio da alta administração. Porém, os autores argumentam, que embora todas essas definições tenham sua utilidade, elas não captam as maneiras pelas quais a estratégia pode ser formatada ou implementada. Um dos motivos é que a administração, em geral, e a estratégia, em particular, são disciplinas muito anistóricas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez escolas de pensamento sobre a formulação de estratégia. Tais escolas são apresentadas no quadro 9.

Escola	Processo de formulação de estratégia	
Do Design	De concepção	Estratégia é fruto de desenho informal, essencialmente de concepção
Do Planejamento	Formal	Estratégia formulada por meio de planejamento formal, racional, separado e sistemático
Do Posicionamento	Analítico	Estratégia definida por meio de seleção de posições estratégicas no mercado

Empreendedora	Visionário	Estratégia criada a partir da visão do grande líder
Cognitiva	Mental	Estratégia formulada na mente do estrategista
De Aprendizado	Emergente	Estratégia emerge em passos curtos, à medida que a organização se adapta ou “aprende”
Do Poder	De Negociação	Estratégia formulada por meio de negociação com grupos conflitantes ou outros <i>stakeholders</i>
Cultural	Coletivo	Formulação coletiva e cooperativa da estratégia, estratégia enraizada na cultura organizacional
Ambiental	Reativo	Estratégia reativa às pressões externas impostas às organizações, reação ao contexto externo, ambiente
De configuração	De Transformação	Combina as outras escolas, busca a integração, agrupa elementos de todas para criar a estratégia

Quadro 9: Escolas de pensamento sobre formulação de estratégia

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 13-14)

As dez escolas se encaixam em três agrupamentos. As três primeiras são de natureza prescritiva, as seis seguintes preocupam-se mais em como as estratégias são formuladas, e o terceiro agrupamento tem apenas a escola de configuração, que procura integrar as demais.

Muitas vezes, a compreensão dos estudiosos de estratégia limita-se a apenas uma parte do todo, ou seja, uma escola, o que pode limitar as análises. Ao descrever tais escolas de pensamento, os autores alertam que o processo de formulação de estratégias é complexo e pode envolver diversas abordagens, que podem se intercalar, se complementar.

De modo geral, ainda que existam várias abordagens à formulação de estratégias, conforme se constata por meio das escolas citadas, “O processo de administração estratégica é um conjunto sequencial de análises e escolhas que podem aumentar a probabilidade de que uma empresa escolherá uma boa estratégia, isto é, uma estratégia que gere vantagens competitivas.” (BARNEY, HESTERLY, 2007, p. 10). A figura 4 ilustra o processo de gestão estratégica.

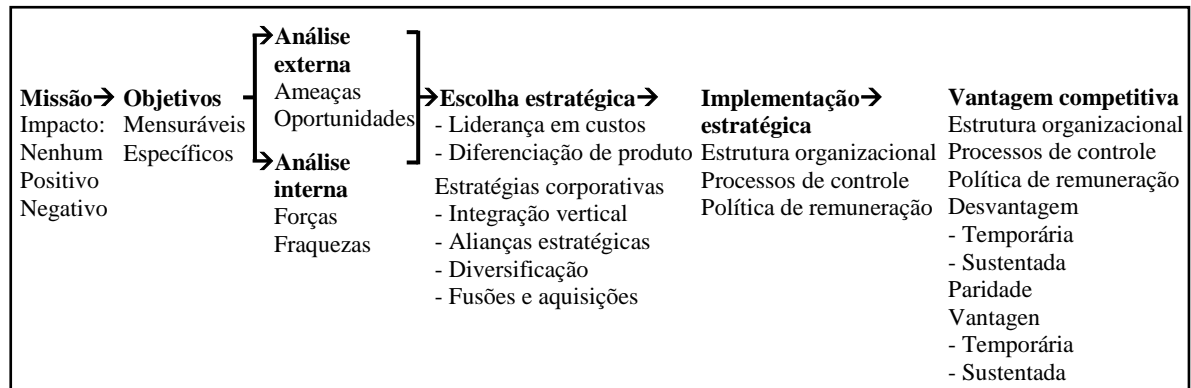


Figura 4: O processo de administração estratégica

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 10)

A seguir, é apresentado um breve referencial teórico sobre planejamento estratégico, haja vista que em pesquisa preliminar *in loco*, bem como conforme a literatura, observou-se que as cooperativas de crédito se utilizam do planejamento estratégico anual como instrumento de gestão estratégica.

2.2.2 Planejamento estratégico

A escola do planejamento originou-se na década de 1960, tendo como seu principal autor, Igor Ansoff (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). O trabalho de Ansoff, ao lado de outros acadêmicos, impulsionou a noção de estratégia para a linha de frente das práticas gerenciais, ocorrendo, desde aquela época, avanços e refinamentos, tanto na prática quanto na teoria de estratégia (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Assim, na década de 1950, de acordo com Ansoff e Hayes (1985), as organizações passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente. Percebeu-se que a causa desse problema, o qual ficou conhecido como *problema estratégico*, era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los. De fato, quando uma organização “[...] se confronta com a perspectiva da extinção, concentra toda a sua energia na busca de uma estratégia de sobrevivência.” (ANSOFF, 1983, p. 22).

Deste modo, a solução do problema estaria no planejamento estratégico. Posteriormente, o problema estratégico foi caracterizado por três dimensões: os problemas administrativos suscitados pela situação, os processos de solução de tais problemas, e as variáveis que os envolvem (ANSOFF; HAYES, 1985).

Planejar é tomar decisões. O planejamento se baseia na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente. Planejamento é um processo que

envolve a tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita que, a menos que se faça algo, um estado futuro desejado não deverá ocorrer e que, se forem tomadas as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a probabilidade de um resultado favorável. Portanto, o planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. (ACKOFF, 1978).

A estratégia, no contexto do planejamento estratégico, é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças internas e externas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização (STEINER; MINER, 1981).

O planejamento estratégico é um conceito central para a prática de administradores que são confrontados com um ambiente complexo. Intensa concorrência global, militância social, problemas de energia, inflação, altas taxas de juros, avanços tecnológicos, e regulamentações governamentais, dentre outros, são todos problemas que os gerentes enfrentam no processo de estabelecimento de uma posição competitiva de longo prazo em relação aos seus concorrentes. Esta é a essência do planejamento estratégico (HAX, 1982).

Hax e Majluf (1996; 1984) ensinam que o processo de planejamento estratégico corporativo é um esforço organizacional bem definido e disciplinado, voltado para especificar completamente a estratégia corporativa. Neste sentido, Ansoff e Hayes (1985) afirmam que o planejamento estratégico compreende a

[...] análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la. (ANSOFF; HAYES, 1985, p. 15).

De acordo com Steiner e Miner (1981), o processo de planejamento é dividido em três grandes tipos de planejamento: estratégico, a médio prazo e a curto prazo. O planejamento estratégico abarca todo o processo de determinação dos principais interesses externos voltados para a organização; as expectativas de interesses internos dominantes; informações sobre o desempenho passado, atual e projetado; e avaliações de oportunidades e ameaças do ambiente, e das forças e fraquezas da empresa. Com tais informações, os administradores estão em condições de determinar os objetivos da empresa, suas finalidades básicas, suas políticas e as estratégias de seus programas.

Para Ackoff (1978), o planejamento estratégico lida com decisões de efeitos duradouros. Planejamento estratégico é para longo prazo. Planejamento tático é para prazo mais curto. Ambos são necessários. Eles se complementam. Porém, longo prazo e curto prazo são termos relativos. Em geral, o planejamento estratégico preocupa-se com o período de tempo mais longo com que valha a pena se preocupar, enquanto o tático preocupa-se com o período de tempo mais curto com que valha a pena se preocupar (ACKOFF, 1978).

De modo semelhante, outros autores corroboram que o planejamento estratégico é caracterizado por uma elaborada sequência de etapas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 49) a qual é composta por três níveis de planejamento: corporativo, de negócios e funcional (HAX, MAJLUF, 1996; 1984).

O estímulo gerador que dá início à análise estratégica pode surgir de várias maneiras, dependendo das circunstâncias da empresa e da amplitude de visão dos seus administradores. Em termos gerais, as empresas podem ser enquadradas em três categorias: reativas, que esperam até os problemas ocorrerem antes de tentar resolvê-los; planejadoras, que se antecipam aos problemas; e empreendedoras, que se antecipam aos problemas quanto à oportunidade. As empresas da terceira categoria não esperam o surgimento de um estímulo, mas conduzem a uma busca permanente de oportunidades estratégicas (ANSOFF, 1977, 176).

O planejamento estratégico é mais eficaz em organizações que buscam uma estratégia ampla e integrada, focalizada sobre a vantagem competitiva em longo prazo (GOOLD, CAMPBELL, 1998). Porém, muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, o que leva muitos a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento. As empresas não podem se dar ao luxo de interpretar essas dificuldades como um sinal de que a análise estratégica não pode ser institucionalizada. Os sistemas de planejamento podem ser muito eficientes quando orientados por uma profunda compreensão dos elementos da estratégia (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Um dos resultados do processo de planejamento estratégico é o plano, o qual contém registradas as ações que deverão ser executadas para o alcance os objetivos organizacionais. Entretanto, um plano tem pouco valor, se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo. Nesse sentido, faz-se necessário analisar se a estrutura organizacional é adequada para a implementação do plano. Se a estrutura organizacional não contribui para a otimização das operações, pode ser necessário alterá-la. No planejamento é necessário determinar o tipo e a quantidade de cada recurso que será necessário para implantar as alternativas de ação e políticas que foram escolhidas. Da mesma forma, deve-se definir o modo de obtê-los e,

posteriormente, decidir sobre como serão alocados para os programas e devidas unidades organizacionais. Os recursos necessários para operar um negócio podem ser divididos em: dinheiro; instalações e equipamentos; materiais, suprimentos e serviços; e pessoal (ACKOFF, 1978). Dois modelos de processo formal de planejamento são apresentados a seguir. O primeiro é representado pela figura 5.

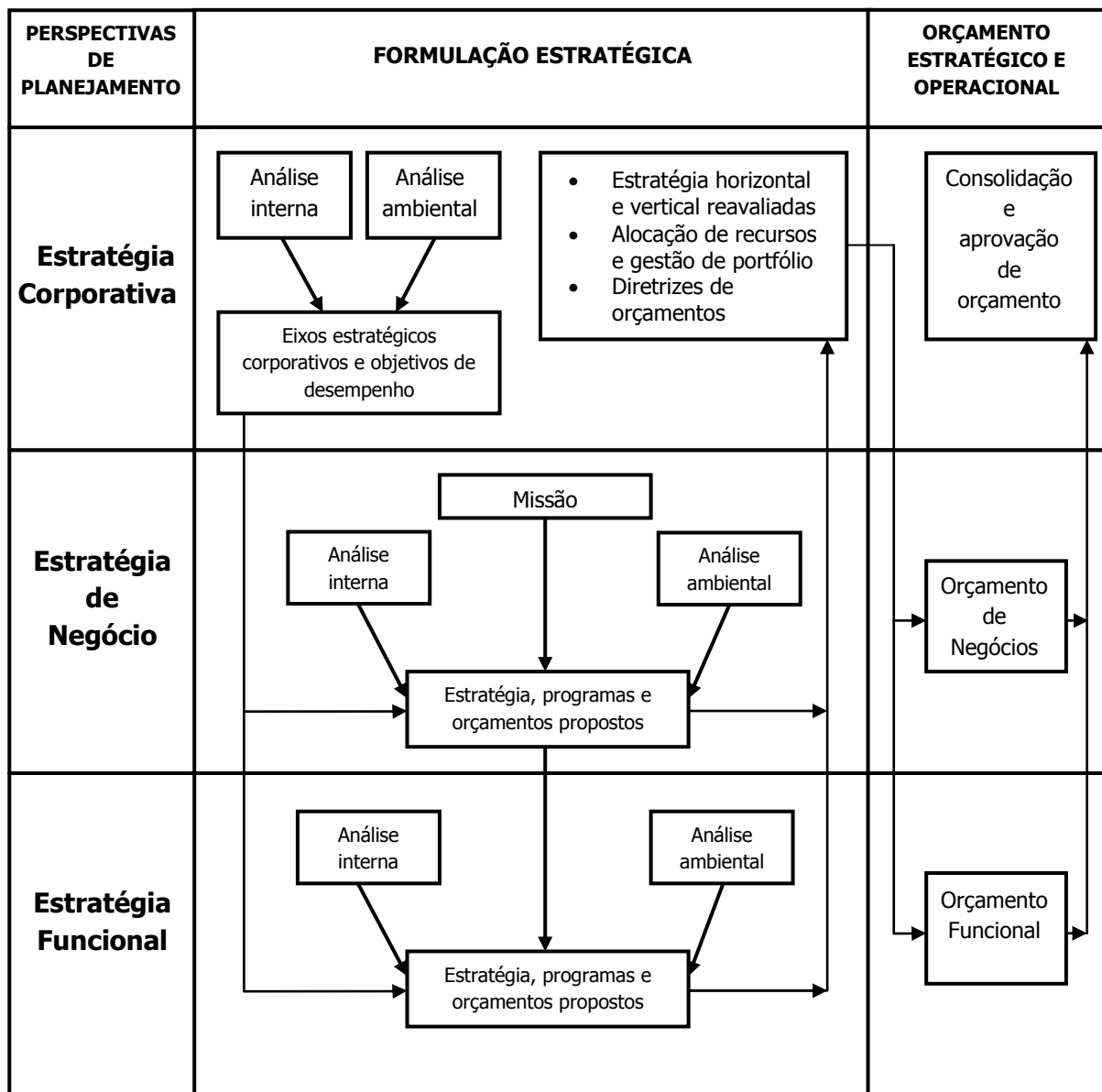


Figura 5: Um processo formal de planejamento estratégico

Fonte: Hax e Majluf (1996, p. 30)

Conforme já exposto, o resultado do planejamento formal é o plano, o qual possui as seguintes partes interdependentes, de acordo com Ackoff (1978):

- Fins: especificação de objetivos e metas.

- Meios: escolha de políticas, programas, procedimentos e práticas através dos quais se tentará atingir os objetivos.
- Recursos: determinação dos tipos e quantidades de recursos necessários, como eles devem ser gerados ou obtidos e como eles devem ser alocados às atividades.
- Implantação: determinação de procedimentos para tomada de decisão e de uma maneira de organizá-los para que o plano possa ser executado.
- Controle: determinação de procedimentos para antecipar ou detectar erros no plano ou falhas na sua execução e para prevenir ou corrigir continuamente estes erros e estas falhas.

O segundo modelo de processo formal de planejamento é representado pela figura 6.

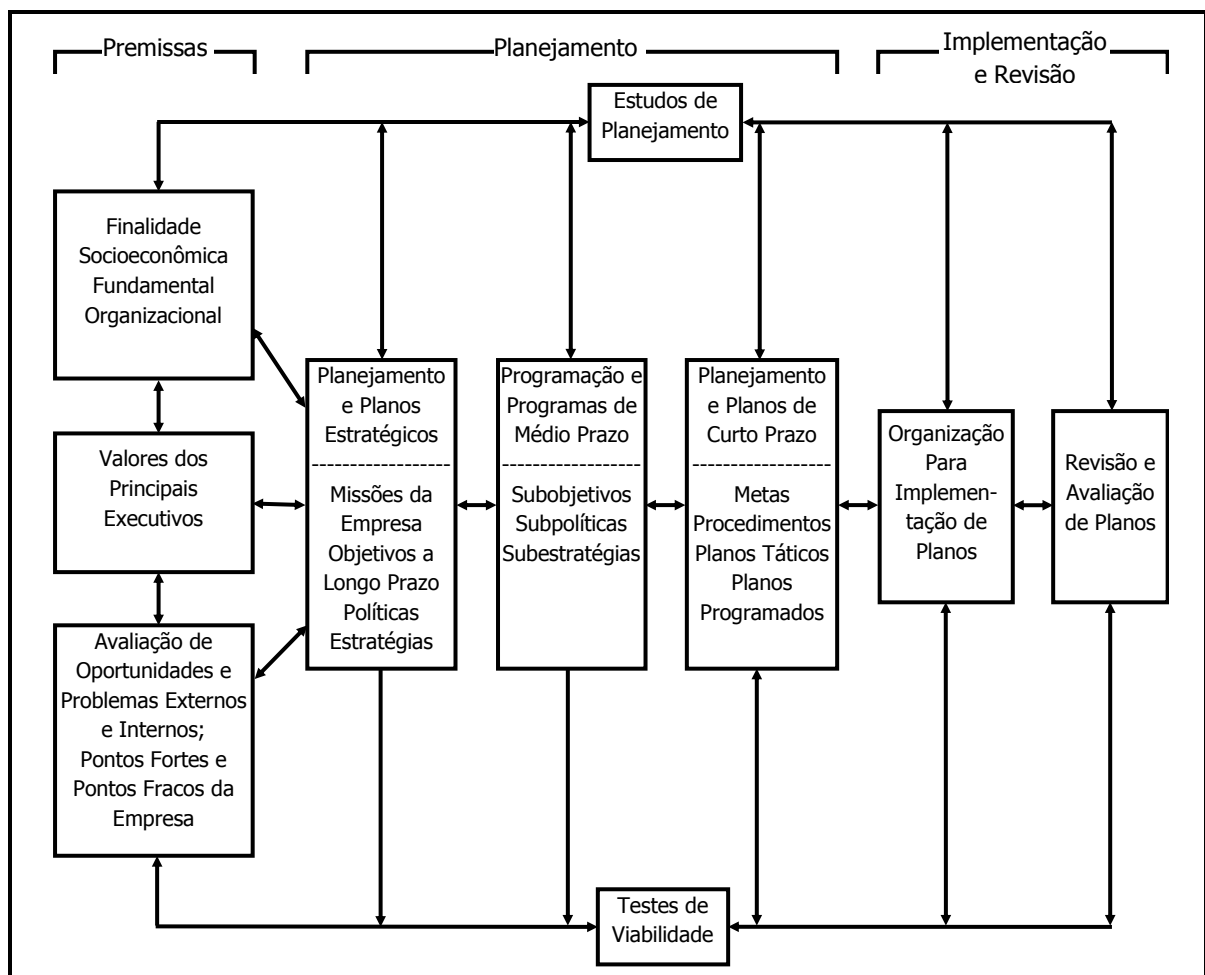


Figura 6: Estrutura e processo do planejamento estratégico

Fonte: Steiner (1969, p. 33; 1979, p. 17)

Dentre outras etapas, destaca-se o mecanismo de *feedback* (testes de viabilidade) que permeia todo o processo de planejamento. O processo de controle (*feedback*) envolve quatro etapas: (i) prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho; (ii) reunir

informação sobre o desempenho real; (iii) comparar o desempenho real com o previsto; (iv) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível (ACKOFF, 1978).

Portanto, de acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 52), as premissas da escola do planejamento são:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas.
- A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal: na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores.
- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.

A consecução de objetivos é a razão da elaboração de estratégias. “Formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais” (CERTO; PETER, 1993, p. 17).

Dessa forma, para o estabelecimento de objetivos, o primeiro desafio é a definição dos horizontes de tempo para o planejamento. De acordo com Ansoff (1977, p. 38) o período para o qual é possível fazer estimativas razoavelmente fiéis de probabilidades é de relativamente curto, variando de três a dez anos. Quando são estendidas para além de cinco anos, muitas projeções de lucros tornam-se inseguras porque há muitas incertezas em relação ao estado futuro da tecnologia, à participação da empresa no mercado, às habilidades administrativas futuras, às condições econômicas em geral, e clima político. Neste contexto, é importante considerar ainda que

Na prática, os objetivos das empresas possuem duas características que exercem influência preponderante sobre todo o processo de formulação de estratégias. A primeira é a de que não há um objetivo único, mas todo um vetor de objetivos, cada um dos quais faz exigências concorrentes sobre os recursos da empresa. A segunda característica é a impossibilidade de fixar arbitrariamente os valores e as prioridades de metas e limites mínimos de aceitação, sendo necessário ajustá-los em vista das potencialidades e das oportunidades da empresa. (ANSOFF, 1977, p. 176).

A análise estratégica proposta por Ansoff (1990) possui uma propriedade de “restrição aberta”, significando que objetivos levam à escolha de oportunidades, mas que o potencial oferecido por essas oportunidades, por sua vez, modifica os objetivos originais da empresa.

Esta interação de objetivos e oportunidades é ilustrada na figura 7, que apresenta as variáveis-chave que determinam a estratégia.

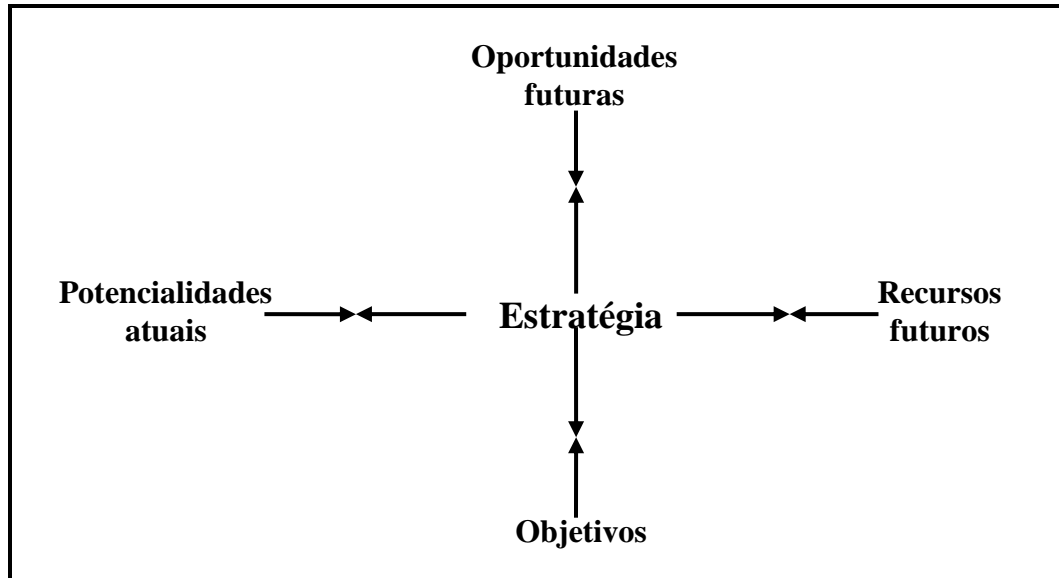


Figura 7: Determinantes da estratégia

Fonte: Ansoff (1990, p. 162)

Neste contexto, um aspecto muito importante do processo decisório geral numa organização é acentuado pelo problema estratégico. Trata-se do fato de que, em sua maioria, as decisões precisam ser tomadas num contexto de limitação de recursos. Dessa forma, as decisões estratégicas referem-se a uma escolha para aplicação de recursos entre possíveis alternativas, independentemente do tamanho da empresa. A ênfase nas atividades correntes impossibilitará a diversificação, e uma excessiva ênfase na diversificação levará ao abandono dos produtos já existentes. Deve-se chegar a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos (ANSOFF, 1977, p. 5).

Para a definição de estratégias, Ansoff propõe uma ferramenta de análise do problema estratégico e tomada de decisões estratégicas, a qual, posteriormente, ficou conhecida também como Matriz Produto-Mercado de Ansoff. Nesta matriz, a linha de produto de uma empresa refere-se tanto para (a) as características físicas dos produtos individuais quanto (b) as características de desempenho dos produtos. Ao pensar no mercado para um produto, pode-se tomar emprestado um conceito comumente usado pelos militares - o conceito de uma missão. A missão do produto é uma descrição das funções que o produto possui. O conceito de missão do produto ajuda a administração a definir os problemas que ele possa ter e avaliar melhor o desempenho dos produtos concorrentes. Uma estratégia de produto-mercado, portanto, é uma

declaração conjunta de uma linha de produtos e o correspondente conjunto de missões que os produtos são projetados para cumprir, conforme se pode verificar a partir da figura 8.

Produto Missão (Mercado)	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Figura 8: Componentes do vetor crescimento ou Matriz Produto-Mercado de Ansoff

Fonte: Ansoff (1977, p. 92; 1990, p. 101)

Conforme explica Ansoff (1977, p. 92), a penetração de mercado denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa nas suas linhas correntes de produtos e mercados. No desenvolvimento de mercados, a empresa está buscando novas missões para os seus produtos. O desenvolvimento de produtos representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos para substituir os já existentes. Finalmente, a diversificação distingue-se pelo fato de que tanto os produtos quanto as missões são novos para a empresa. O elo comum pode ser percebido claramente nas três primeiras alternativas, pelas potencialidades de marketing, pela tecnologia do produto, ou ambas. No caso da diversificação, o elo comum é menos evidente e certamente mais fraco.

Neste sentido, Ansoff (1957, 1977) comenta que a estratégia de diversificação se destaca das outras três estratégias. As três primeiras estratégias são normalmente implementadas com os mesmos recursos técnicos, financeiros e de marketing utilizados para a linha de produto original, enquanto a estratégia de diversificação geralmente requer da empresa a aquisição de novas habilidades, novas técnicas e novas instalações. De acordo com o autor, as razões da escolha da estratégia de diversificação podem ser elencadas como sendo:

- As empresas se diversificam quando seus objetivos não podem mais ser atingidos dentro do conjunto de produtos e mercados definido pela expansão.
- Mesmo que ainda haja oportunidades atraentes de expansão e os objetivos passados estejam sendo alcançados, uma estratégia poderá diversificar-se porque os fundos retidos superam o volume exigido para fins de expansão.
- Mesmo que os objetivos correntes estejam sendo alcançados, uma empresa poderá diversificar-se quando as oportunidades de diversificação prometerem rentabilidade superior à das oportunidades de expansão.
- As empresas poderão continuar a explorar possibilidades de diversificação quando as informações disponíveis não forem suficientemente confiáveis para permitir uma comparação concludente entre expansão e diversificação (ANSOFF, 1977, p. 110).

Por fim, são diversas as críticas ao planejamento estratégico, por ele ser um processo prescritivo e estático. Neste sentido, resumindo as críticas ao planejamento estratégico, convém observar as seguintes considerações:

As pesquisas informam que a criação de estratégias é um processo imensamente complexo, envolvendo os mais sofisticados, sutis e, às vezes, subconscientes processos sociais e cognitivos. Eles utilizam todos os tipos de insumos informacionais, muitos dos quais não-quantificáveis e acessíveis somente aos estrategistas que tem os pés no chão. Tais processos não seguem programações predeterminadas, nem caem em qualquer caminho prefixado. As estratégias exibem, inevitavelmente, algumas qualidades emergentes, e, mesmo quando são significativamente deliberadas, costumam parecer planejadas de maneira menos formal e mais visionária. Acima de tudo, o aprendizado, na forma de descobertas irregulares, baseado em eventos casuais, e o reconhecimento de padrões inesperados desempenha um papel chave, talvez o mais importante, no desenvolvimento de estratégias que sejam novas. Portanto, sabemos que o processo requer *insight*, criatividade e síntese, exatamente aquilo que a formalização do planejamento desencoraja. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 61-62).

Assim sendo, o dinamismo organizacional, social e ambiental, além da complexidade característica da estratégia, contrasta com o caráter prescritivo e estável do planejamento estratégico. De fato, não se pode ignorar a “A inevitável presença da mudança” (ROWLEY; LUJAN; DOLENCE, 1997, p 300). Nem sempre o resultado organizacional é auferido como consequência de planejamento racional, mas de ações cognitivas dos estrategistas, ao tomarem decisões com base em suas percepções do ambiente (MCGEE, 2003).

Ackoff (1978) observa que o valor do planejamento para os administradores está mais na sua participação no processo do que na utilização do seu produto. Tal participação estimula

o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente e força a formulação e avaliação sistemáticas de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas. Ele dá vazão a muita criatividade que, geralmente, é reprimida pela rotina e pela necessidade de solucionar crises.

2.2.2.1 Estudos sobre estratégia e planejamento estratégico em cooperativas de crédito

São apresentados, a seguir, alguns estudos mais específicos sobre estratégia e o planejamento estratégico em cooperativas de créditos.

Reck, Lorenzato, e Tozetto (2012) estudaram o planejamento estratégico numa cooperativa de crédito no norte do estado do Rio Grande do Sul. O objetivo foi analisar as dificuldades na execução de tarefas do planejamento em uma cooperativa de crédito no norte do estado do Rio Grande do Sul. Para a análise foram utilizadas informações contábeis e do planejamento da cooperativa. Realizou-se um estudo de caso com a aplicação de um questionário para se levantar as possíveis causas do problema. A partir das informações, concluíram que a cooperativa tem algumas dificuldades no que se refere ao entendimento dos objetivos do planejamento estratégico, e a execução do mesmo, mas a cooperativa vem buscando meios para se adaptar ao planejamento e conseguir atingir seus objetivos e metas.

Rosa (2006) analisou o processo decisório estratégico em cooperativas de crédito por meio de estudo exploratório sob as perspectivas dos modelos de decisão – racional, incremental, político e *garbage can*. Foram pesquisadas 294 cooperativas no Brasil por meio de questionário aplicado via internet. Constatou-se que a maioria das cooperativas de crédito apresentam um comportamento decisório racional e incremental.

Mireski *et al.* (2009) analisaram a percepção da população do município de Horizontina, estado do Rio Grande do Sul, sobre o posicionamento estratégico da uma cooperativa de crédito integrante do sistema SICREDI. Nos resultados, verificou-se o SICREDI como sendo uma das instituições mais lembradas, a grande maioria o associa a uma cooperativa de crédito em crescimento, destacando o relacionamento com a comunidade como fator de maior relevância. Os resultados apontaram que as pessoas percebem o SICREDI como instituição financeira da comunidade apenas em parte, pois não destacam o fator de reinvestir na própria comunidade os recursos captados, conforme o posicionamento que a organização prioriza.

A dissertação de Santos (2009) analisou a influência das estratégias competitivas genéricas propostas por Michael Porter no desempenho de cooperativas. Foi realizado um

estudo multicaso, observando-se três cooperativas de crédito singulares, localizadas na região do Médio Paranapanema, oeste de São Paulo. A partir do estudo realizado, pode-se constatar que a Credicana e a Crediassis, aparentemente, praticam estratégia competitiva genérica Nicho, sendo que a Credicana possivelmente tem resultados positivos e a Crediassis tem resultados parcialmente positivos. Diante disso verificaram-se resultados diferentes, nesses dois casos em particular, criando a hipótese que a estratégia competitiva genérica Nicho não influencia diretamente no desempenho, sendo condicionadas a outros elementos e ações praticados pela administração. A Credimota aparentemente utiliza a estratégia competitiva genérica de Diferenciação, levantando-se a hipótese, nesse caso isolado, de que a estratégia competitiva genérica adotada influencia com resultados possivelmente positivos no desempenho dessa cooperativa em particular.

O estudo de Sampaio (2008) teve como objetivo analisar a gestão da Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Profissionais da Saúde de Viçosa e Região – Unicred Viçosa. Utilizou-se como metodologia a pesquisa descritiva e qualitativa através do estudo de caso. Os instrumentos de pesquisa utilizados foram a abordagem participativa e o questionário dirigido aos 430 cooperados da Unicred Viçosa. Foram verificados os pontos fortes e fracos, bem como as ameaças e as oportunidades da cooperativa, segundo a visão dos seus cooperados. Concluiu-se com o estudo que a cooperativa Unicred Viçosa teria que estabelecer critérios mais eficazes para a comunicação de seus objetivos e metas aos cooperados. Foi sugerido à cooperativa a elaboração de um planejamento de marketing adequado às necessidades da organização, incluindo a descrição de estratégias de marketing como forma de trazer maior envolvimento dos cooperados atuais e incentivar a entrada de novos cooperados ao quadro social.

Pavão *et al.* (2012) estudaram a influência dos *stakeholders* no ambiente estratégico da Viacredi Cooperativa de Crédito de Blumenau – SC. Os resultados apresentados, após entrevistas e análise documental, mostram que o planejamento estratégico da cooperativa de crédito é composto por ações que permeiam os campos ou aspectos mercadológico, econômico-financeiro, desenvolvimento econômico e social, processos internos, patrimônio humano e cultura organizacional. Identificaram-se como *stakeholders* primários os próprios cooperados, a comunidade, funcionários, instituições financeiras e governo. Constatou-se ainda a preocupação da gestão em considerar os ambientes interno e externo para a tomada de decisões, haja vista que o ambiente pode ser caracterizado como complexo e munificente em termos de abundância de recursos. Conclui-se que há uma relação de interdependência entre

os agentes envolvidos no ambiente organizacional da Viacredi, sobretudo com seus *stakeholders* primários.

Bertosso *et al.* (2008) estudaram a percepção de diferenciais competitivos no cooperativismo de crédito, por meio do estudo de caso de uma cooperativa de crédito do Rio Grande do Sul. Após análise de dados quantitativos obtidos por questionários aos cooperados, verificou-se que a unidade cooperativa não atende completamente os associados em relação aos diferenciais competitivos definidos pelo sistema Sicredi (relacionamento, instituição financeira da comunidade, modelo agregador de renda, autonomia das cooperativas, organização sistêmica, responsabilidade solidária e ato cooperativo), necessitando promover melhorias em todos. Percebeu-se também a importância de tais diferenciais competitivos para a cooperativa de crédito estudada, por meio da consulta de um grupo de não associados na pesquisa.

Nardini e Genadezi (2009) ao estudar sobre a implementação do planejamento estratégico numa cooperativa da Cresol, por meio de entrevistas, constataram que todos os funcionários conhecem o planejamento, mas um terço deles apenas parcialmente e, segundo alguns, o planejamento não estaria sendo posto em prática.

Marques e Ferreira (2008) analisaram a dinâmica de funcionamento do conselho de administração das cooperativas de crédito no Brasil e defendem, de acordo com os resultados da pesquisa, o argumento de que, para uma boa governança, as atividades de execução devem ser exercidas por diretoria estatutária profissional – diretoria executiva –, integrada ou não por associados. Porém, sempre independente do conselho de administração, de forma a retornar este órgão ao papel de responsável pela condução estratégica da sociedade. De forma a melhor compor um diagnóstico e avaliação da governança no segmento, foi aplicado questionário ao universo de cooperativas de crédito, validado por pesquisa amostral junto aos cooperados, por telefone.

Meurer e Marcon (2007) analisaram, pelas lentes da Teoria da Agência, a relação entre o desempenho de uma forma organizacional que, por força de princípios precisa atuar no desenvolvimento social e ao mesmo tempo manter-se viável economicamente ao competir com organizações com orientação para o mercado e com as expectativas de seus associados. Desenvolveu-se um questionário que foi aplicado aos associados de uma cooperativa de crédito rural. As respostas foram tratadas com análise fatorial, onde se identificaram fatores de interesse dos associados. Eles foram comparados com o desempenho da cooperativa. Concluiu-se de que o associado espera por retorno sobre o capital social aplicado na cooperativa, ao mesmo tempo em que espera um serviço de qualidade superior ou a um preço

inferior ao do mercado. Percebeu-se que há motivação mista nas expectativas dos associados, que atuam sob a lógica de investidor e usuário. A cooperativa, conforme o desempenho identificado, mostra evolução significativa nos indicadores o que permitiu deduzir o atendimento das expectativas.

Fuga (2002) analisou como a criação de uma cooperativa de crédito ligada a uma cooperativa agropecuária pode contribuir para a solução dos problemas enfrentados pelas Cooperativas Agropecuárias, quanto à forma de financiamento de seu quadro de cooperados bem como em relação a aplicação dos recursos excedentes disponibilizados, tanto pelo cooperados, como pela própria cooperativa. Foi realizada uma pesquisa de campo, na qual foram ouvidos 137 cooperados da Cooperativa Agropecuária Arapoti Ltda – CAPAL. Os resultados apontam para a necessidade de profissionalização do sistema, a participação em uma cooperativa Central e empenho dos cooperados em gerar recursos e reaplicar no próprio sistema.

Morais e Oliveira (2010) estudaram as estratégias competitivas de onze cooperativas de crédito mútuo e de crédito rural nos municípios do Estado de Minas Gerais, por meio do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Os instrumentos de coleta de dados foi o questionário semi-estruturado, roteiro de entrevista e observação-participante. Os resultados da pesquisa identificaram que as cooperativas de crédito rural pertencentes às cidades de Bom Despacho, Bambuí, Campo Belo e Nanuque atuam na formação de programas educacionais, conscientização ambiental, menores taxas de juros e as cooperativas de crédito mútuo situadas nas cidades de Formiga, Viçosa, Ouro Branco, Campos Gerais, Sabinópolis, e Alpinópolis, têm cumprido o seu papel, priorizando ações associativas, menores taxas de serviços, visando o desenvolvimento regional. Tanto as cooperativas de crédito rural quanto as cooperativas de crédito mútuo visam o desenvolvimento sócio-econômico e ambiental em sua região de atuação.

O estudo de Gould e Lopez (2002) fornece uma ferramenta estatística para auxiliar gestores de cooperativas de crédito no planejamento de estratégias de relacionadas ao capital e ativos financeiros para a maximização da eficiência operacional. Duas equações de regressão múltipla foram obtidas a partir de dados coletados de diversas cooperativas de crédito, sobre vários indicadores financeiros. O modelo sugerido permite aos gerentes inserirem seus dados específicos de cooperativas de crédito nas equações para a geração de metas que visam visando a otimização de seus resultados de capital, ativos brutos e líquidos, durante os próximos dois anos.

Sant Anna, Marcondes Filho e Müller (2008) analisaram uma cooperativa de crédito sediada no estado do Rio Grande do Sul sob a ótica do planejamento estratégico, tendo como base o modelo referencial e sistêmico proposto por Müller (2003). A análise da organização foi realizada segundo os aspectos: identidade organizacional, análise dos ambientes externos e internos, concorrência e portfólio de produtos, apontando às ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos da organização. As conclusões do estudo mostram que, mesmo com o plano estratégico existente, a falta de experiência dos gestores e a rígida hierarquia funcional da cooperativa de crédito fornecem indícios de resultados restritos em relação à potencialidade da empresa para os negócios e alcance das metas.

McAlevy, Sibbald e Tripe (2010) investigaram os benefícios de fusões de cooperativas de crédito na Nova Zelândia. A investigação sobre as fusões de pequenas instituições financeiras de crédito. De acordo com os autores, o principal motivo para as fusões não era o razão usual de tentar aumentar a eficiência para fins de competição, mas, ao invés disso, trata-se de uma ação imposta pelo governo. A análise envoltória de dados foi utilizada para explorar as alterações na eficiência em cooperativas de crédito incorporadas entre 1996 e 2001. Cooperativas de crédito não envolvidas processos de fusão foram utilizadas como grupo controle. Como conclusão, as cooperativas de crédito, em geral, tornaram-se mais eficientes ao longo do período, com a melhoria da eficiência naquelas que realizaram fusões em oposição àquelas que não fizeram fusões. Já o índice de *Malmquist* indica progressos tecnológicos importantes no período, mas uma ligeira regressão em termos de eficiência.

2.2.3 Unidade estratégica de negócios – UEN e autonomia

Ainda que as cooperativas de crédito singulares filiadas às cooperativas centrais não sejam, de fato, “unidades estratégicas de negócios” (UEN), optou-se, neste estudo, por descrever os principais aspectos e características das UEN, haja vista que é o tipo de estrutura organizacional que se assemelha ao tipo de organização existente entre as cooperativas de crédito centrais e as suas filiadas e é o modelo organizacional que apresenta também aspectos relevantes sobre a autonomia.

Dessa forma, assume-se que as cooperativas de crédito singulares e as cooperativas de crédito centrais relacionam-se, em muitos aspectos, de forma análoga ao relacionamento entre as UEN e a organização matriz, de negócios tradicionais. Note-se, entretanto, que no caso das

cooperativas, são as cooperativas singulares que criam a cooperativa de crédito Central, ao contrário das UEN, as quais são criadas pela organização matriz, conforme ilustra a figura 9.

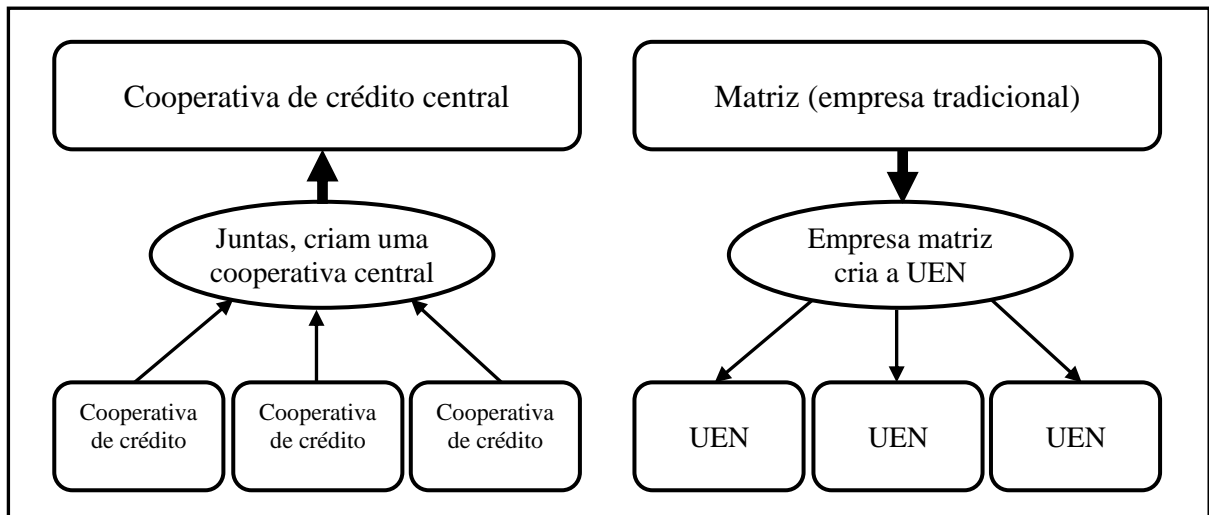


Figura 9: Diferença entre o sistema cooperativista e de empresa tradicional

Fonte: Elaboração própria

Ressalte-se que, apesar de tais diferenças, as cooperativas de crédito singulares filiadas tornam-se subordinadas às cooperativas de crédito centrais, de forma semelhante às UEN de empresas tradicionais, haja vista que são criadas para fiscalizar e corrigir, se necessário, o conjunto das cooperativas de crédito singulares filiadas.

Nesse contexto, faz necessário salientar que “De modo geral, quanto mais difusa uma organização, maiores os esforços necessários para manter um controle eficiente.” (ETZIONI, 1984, p. 95). Assim, a administração de grandes organizações pode se utilizar da criação de estruturas de negócios considerados semi autônomos, com o objetivo de usufruir as vantagens decorrentes da otimização de recursos e o possível êxito no negócio. Logo, as unidades estratégicas de negócios (UEN) podem representar essa forma de estrutura organizacional.

Foi no final da década de 1960 que o conceito de UEN foi desenvolvido (GUPTA, 2005; OLIVEIRA, 1995; GHEMAWAT, 2000). Assim, o conceito de “unidade de negócio” – ou mais especificamente, “unidade estratégica de negócios” (UEN) – acredita-se ter sido inventado na General Electric (GE), em 1957, nos Estados Unidos, embora a empresa tenha esperado até 1969 por um estudo realizado pela empresa de consultoria de negócios norte americana McKinsey and Company, para implementá-lo (GUPTA, 2005).

O estudo da consultoria McKinsey and Company examinou a estrutura corporativa da GE. Naquele momento, a GE consistia de 200 centros de lucros e 145 departamentos,

organizados em torno de 10 grupos. Os limites para essas unidades haviam sido definidos de acordo com teorias de controle financeiro, o que era considerado inadequado para os consultores. Para eles, a empresa deveria ser organizada segundo linhas mais estratégicas, com maior preocupação com as condições externas do que com os controles internos e com uma abordagem mais orientada para o futuro do que seria possível usando-se medidas de desempenho financeiro passado. Assim, o estudo da McKinsey recomendou um sistema formal de planejamento estratégico, que dividiria a empresa em “unidades de negócios naturais”, rebatizadas posteriormente como “unidades estratégicas de negócios” ou UEN (GHEMAWAT, 2000, p. 24).

De acordo com o autor, neste período, as empresas de consultoria ajudaram a disseminar critérios acadêmicos e desenvolveram um conjunto de instrumentos para ajudar os administradores a monitorar as estratégias das unidades de negócios sob sua responsabilidade (GHEMAWAT, 2000). Para Oliveira (1995), a estruturação por UEN representa uma das formas mais adequadas para otimizar os resultados da empresa, haja vista que cada produto/serviço, ou conjunto de produtos/serviços homogêneos quanto à sua finalidade maior representa um negócio e, conseqüentemente, deve ser administrado como tal.

Neste sentido, conforme Goould e Campbell (1998), dirigir uma organização de negócio múltiplos equivale a gerenciar os relacionamentos entre os executivos da sede da corporação e os gerentes que operam as unidades de negócios.

A unidade estratégica de negócios é “Uma divisão, uma linha de produtos ou outro centro de lucros dentro da empresa-mãe que vende um conjunto distinto de produtos e/ou serviços a um grupo identificável de clientes e compete com um grupo bem definido de concorrentes” (PRIDE; FERRELL, 2001, p. 511).

“A UEN é conceituada como o agrupamento de atividades que tenham a amplitude de um negócio e atuem em perfeita interação com o ambiente” (OLIVEIRA, 1995, p. 109). O mesmo autor informa que há dificuldade na identificação de critérios rígidos para o estabelecimento de unidades estratégicas de negócios. No entanto, a amplitude de cada UEN deve ser discutida com a administração corporativa de tal maneira que se consolide uma situação adequada para os principais executivos da UEN, quanto à concretização dos resultados esperados. Esta amplitude não deve ser muito elevada, para não desperdiçar recursos, mas nem muito restrita, para evitar uma situação em que seus executivos não se sintam responsáveis pelos resultados do negócio.

De fato, conforme Buzzell e Gale (1991), as unidades estratégicas de negócios não oferecem todo e qualquer tipo de produto ou serviço que poderiam oferecer, ou vendem a

todos os clientes aos quais poderiam vender. Em vez disso, limitam as suas operações a alguma parcela de um mercado total mais amplo, o que é denominado de “mercado servido”, conforme é demonstrado por meio da figura 10.

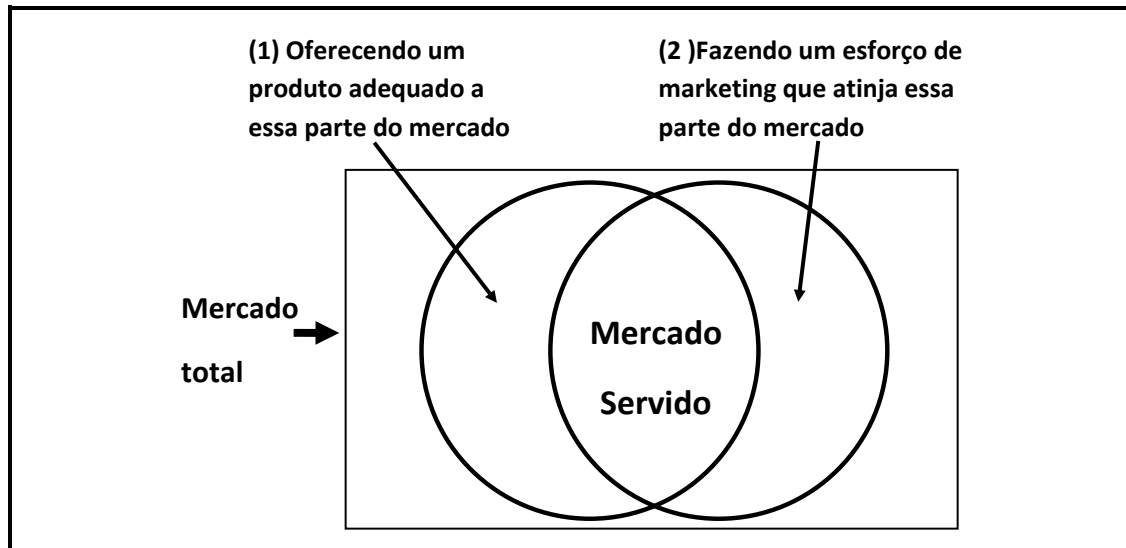


Figura 10: O conceito de mercado servido

Fonte: Buzzell e Gale (1991, p. 43)

O mercado servido, de acordo com Buzzell e Gale (1991), é um conceito central na análise das UEN, haja vista que:

- A participação no mercado de uma unidade de negócios é medida em relação a seu mercado servido.
- As taxas de crescimento do mercado são medidas ou estimadas para o mercado servido por cada unidade.
- A identidade e as fatias de mercado dos principais concorrentes são determinadas pela amplitude do mercado servido.
- As avaliações da qualidade relativa dos produtos e serviços de uma unidade são feitas em relação aos concorrentes no mercado servido.

Neste contexto, por mais que as UEN possuam certo nível de liberdade de ação, é importante observar que a unidade estratégica de negócios não existe de forma isolada, sozinha, por si só, enquanto organização. Ela está sempre vinculada a uma estrutura organizacional maior, em geral, caracterizada pela empresa matriz.

Portanto, “[...] a existência da UEN está perfeitamente interligada com a existência da administração corporativa.” (OLIVEIRA, 1995, p. 109). A figura 11 ilustra a relação de dependência e interação constante das UEN com a gestão corporativa.

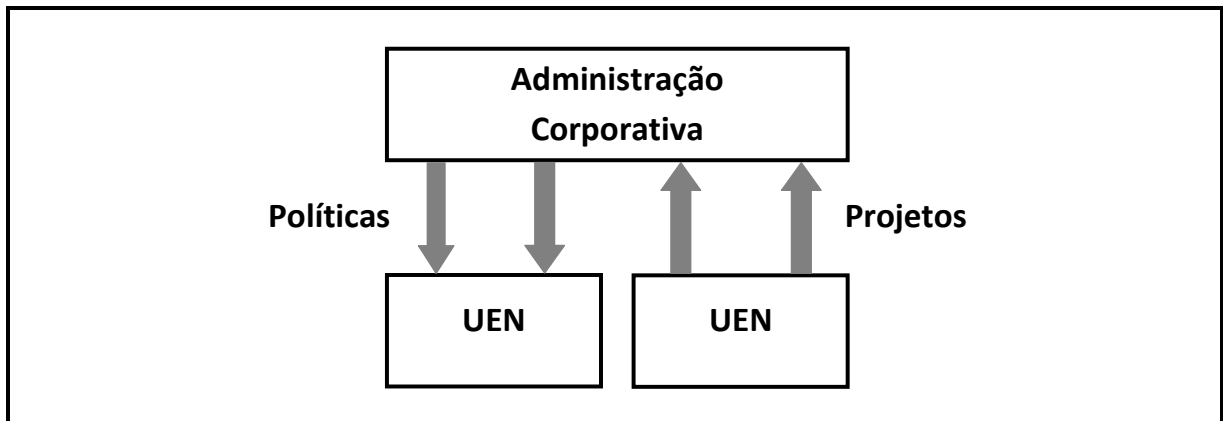


Figura 11: Interação entre administração corporativa e UEN

Fonte: Oliveira (1995, p. 96)

A interação tem a função primeira de promover o controle sobre as atividades e consequentes resultados das UEN, haja vista que “Em todas as organizações empregam-se meios de controle a fim de impor as normas que estabelecem os padrões de realização [...]” (ETZIONI, 1984, p. 94).

Nesse contexto, o conceito de autonomia é crucial para se entender melhor as relações entre as UEN e a matriz, ou no caso dos Sistemas Cooperativos, entre as cooperativas Singulares e as Centrais.

“O conceito da autonomia reflete a existência ou não da hierarquia organizacional na relação entre uma subsidiária e sua matriz” (BOEHE, 2007, p. 37). Para Brock (1997), a autonomia existe quando as decisões de uma pessoa ou uma organização podem ser tomadas sem interferência de outros atores (BROCK, 2003).

Convém considerar, entretanto, que o grau de autonomia de uma UEN ou cooperativa Singular não implica, necessariamente, em melhores resultados organizacionais. Nesse sentido, Brock (1997) comenta que é possível que o nível de autonomia de um indivíduo em uma organização seja realmente inadequado. É comum ouvir alguém reclamar que poderia ter alcançado melhores resultados se não estivesse vinculado a muita burocracia - um exemplo de pouca autonomia. Por outro lado, pode-se prever uma situação em que um gerente tem a autoridade, mas toma uma série de decisões imprudentes, resultando em recursos desperdiçados - um exemplo de muita autonomia (BROCK, 1997, p. 249).

O fato é que a subsidiária possui alta autonomia quando as decisões operacionais e ou estratégicas são realizadas principalmente pela subsidiária. A baixa autonomia surge quando tais decisões são em grande parte feitas pela matriz (GAMMELGAARD *et al.*, 2012).

Porém, de acordo Goold e Campbell (1998) a perda da autonomia no nível da unidade de negócio é particularmente indesejável quando a distância entre o mercado e a sede da corporação é muito grande.

No estudo de Brock (1997), realizado especificamente numa faculdade de negócios, a eficiência média das unidades de alta autonomia foi significativamente maior do que a de todas as unidades de baixa autonomia. Isto sugere que, a alta autonomia é geralmente associada a maior eficácia em relação à baixa autonomia da amostra utilizada no estudo.

Neste contexto, vale salientar que as UEN geralmente tem a possibilidade de influenciar as políticas e decisões da matriz por meio de seus diversos feedbacks e interações. No entanto, conforme ensina Porter (1998), considerando-se a relação de subordinação da UEN com a gestão corporativa da matriz, há custos e restrições impostos às UEN, haja vista que a unidade estratégica de negócios precisa explicar as suas decisões à alta gerência da corporação, despender tempo para se adequar ao planejamento e a outros sistemas do grupo, e conviver com diretrizes e políticas da empresa matriz. Tais custos e restrições podem ser reduzidos, mas nunca serão eliminados por completo.

Por outro lado, de acordo com Fusco (1997), os benefícios da adoção do conceito de UEN podem ser considerados como sendo:

- A utilização de UEN permite obter unidades operacionais mais focalizadas, trazendo ganhos na curva de experiência dos processos envolvidos, agilidade operacional e maior aderência dos controles e decisões. Tais resultados podem gerar um adicional de qualidade em produtos ou serviços, e, conseqüentemente, a possibilidade de maiores resultados em termos faturamento.
- No longo prazo, a qualidade superior pode ser encarada como a maneira mais eficaz de crescer, haja vista que a qualidade leva a ampliação da participação no mercado, trazendo vantagens em termos de escala (custos unitários menores), retorno sobre o investimento, e retorno sobre vendas.
- Cria uma base mais consistente de conhecimento, condição vital para a implantação, de forma sustentada, de sistemas de gestão modernos. A adoção de UEN permite ao planejador proceder a uma análise mais completa dos negócios da organização, simplifica o processo de planejamento e proporciona melhor qualidade e consistência com a realidade, ao elenco final de estratégias obtidas.
- Permite racionalizar os investimentos necessários para atingir o mesmo objetivo, aumentando a eficiência do sistema na utilização de recursos financeiros. Leva a empresa a se preocupar com as políticas funcionais de cada UEN, além da questão

de determinar qual UEN deve receber maior ênfase, qual deve ser acrescentada à empresa e qual deve ser abandonada.

- Permite identificar claramente quem gera dinheiro e quem consome, de modo a estabelecer missões específicas em função das previsões para cada setor específico e para a empresa como um todo (quem vai financiar quem?).
- Permite maior poder de análise da concorrência e de melhorar a qualidade das decisões correspondentes às alternativas de parceria, investimentos, simular operações, bem como estabelecer objetivos mais aderentes com a realidade de mercado.

Segundo Porter (1998), uma empresa diversificada tem dois níveis de estratégia: a estratégia das unidades de negócios (ou competitiva) e a estratégia corporativa (ou da totalidade do grupo empresarial). A estratégia competitiva diz respeito à criação de vantagem competitiva em cada um dos ramos de negócios em que o grupo compete. A estratégia corporativa se refere a duas questões diferentes: de que negócios o grupo deve participar e como a matriz deve gerenciar a variedade de unidades de negócios. Para Porter, a estratégia corporativa é o que faz com que o grupo represente mais que a soma das suas unidades de negócios.

A estratégia da unidade de negócios diz respeito a como competir com êxito em determinado setor (GUPTA, 1999). Assim, a escolha do mercado no qual uma unidade de negócios decide competir é, em si mesma, uma importante decisão estratégica, ou a mais importante (BUZZELL; GALE, 1991).

Neste sentido, a tomada de decisões, a qual “[...] é necessariamente um processo complexo [...]” (GHEMAWAT, 2000, p. 22), reveste-se de desafios ainda maiores, haja vista a inerente interação entre a organização matriz e as UEN, conformando o processo de gestão estratégica dentro de uma complexidade peculiar.

“Em muitas empresas, a sede da corporação está profundamente envolvida com a estratégia. Os gerentes das unidades de negócios podem formular propostas, mas a sede se reserva o direito de dar a última palavra” (GOOLD, CAMPBELL, 1998, p. 349).

De fato, é na administração corporativa que está alocada a maior parte das questões estratégicas e é nas UEN onde ocorre a maior predominância das questões tático-operacionais (OLIVEIRA, 1995). Neste sentido, Christensen (1999) ensina que o conteúdo da estratégia corporativa trata de três questões:

- O escopo corporativo, ou seja, o complexo de negócios que a corporação deve participar. Na determinação do escopo corporativo, a gerência central deve

considerar três dimensões: o escopo produto-mercado; o escopo geográfico; e o escopo vertical (estágios da cadeia vertical).

- O relacionamento entre as suas partes, ou seja, em que base ou como as unidades de negócios da corporação devem relacionar-se umas com as outras.
- Os métodos para a gestão do escopo e dos relacionamentos, ou seja, a definição de métodos específicos - aquisições, alianças estratégicas, desinvestimentos e outros - que poderão ser adotados para efetuar mudanças específicas no escopo corporativo e nos relacionamentos.

Neste contexto, de acordo com Gupta (1999), são cinco os elementos críticos na gestão da estratégia no nível das unidades de negócios, conforme é apresentado no quadro 10.

Definição do escopo da unidade de negócios

- Quais são os nossos clientes-alvos?
- A que necessidades dos clientes estamos tentando atender?
- Que competências serão a essência de como atenderemos às necessidades dos clientes-alvo?

Estabelecimento das metas da unidade de negócios

- Que metas financeiras (por exemplo, retorno sobre os ativos) estamos buscando?
- Que metas de posição no mercado e satisfação do cliente (por exemplo, participação no mercado) estamos buscando?
- Que metas internas (por exemplo, retenção dos empregados, redução dos prazos dos ciclos) estamos buscando?
- Que metas de inovação e aprendizado (por exemplo, porcentagem das vendas de novos produtos em relação às vendas totais) estamos buscando?

Definição das bases pretendidas para a vantagem competitiva

- Ao longo de que dimensões pretendemos tornar-nos superiores e continuar superiores aos concorrentes?
- Ao longo de que dimensões aceitaremos a possibilidade de sermos iguais aos concorrentes? Porque?
- Ao longo de que dimensões aceitaremos a possibilidade de estarmos em desvantagem em relação aos concorrentes? Porque?

Projeto da constelação de valores

- Que atividades referentes aos clientes nós próprios executaremos?
- Que atividades referentes aos clientes terceirizaremos para os nossos parceiros de negócios (inclusive na forma de alianças ou empreendimentos conjuntos)?
- Como reduziremos/eliminaremos os riscos de “inadimplemento”, de “apropriação dos lucros” e de “eliminação” pelos parceiros de negócios?

Gestão da cadeia de valores

- Em cada atividade da nossa cadeia de valores, quais são os vetores do valor

- para o cliente, da estrutura de custos e dos investimentos em ativos?
- Como gerenciaremos cada vetor de valor, de custo e de ativos com vistas à superioridade competitiva?
 - Como asseguraremos o alto grau de integração entre as várias atividades da cadeia de valores, inclusive as executadas pelos parceiros de negócios?

Quadro 10: Definição da estratégia da unidade de negócios: perguntas críticas

Fonte: Gupta (1999, p. 102)

Alguns questionamentos orientam o desenvolvimento de estratégias para alcançar os objetivos da UEN: (i) como a UEN pode dispor melhor de suas vantagens, contra as de seus concorrentes e desenvolver ou adquirir uma vantagem sólida? (ii) como a UEN pode criar seu próprio futuro? (iii) as estratégias estão perfeitamente definidas dentro da UEN? (iv) as estratégias da UEN são consideradas como filosofia da corporação como um todo? (OLIVEIRA, 1995).

O escopo da UEN deve ser definido de modo preciso, para facilitar a decisão organizacional entre as muitas oportunidades disponíveis e proporcionar um senso de direção. Ao mesmo tempo, a definição do escopo deve proporcionar suficiente espaço para a exploração, a adaptação às condições do mercado em mutação e a identificação de novas oportunidades (GUPTA, 2005).

Corroborando com essa afirmação, Buzzell e Gale (1991) concordam que pode ser incorreto definir um mercado servido de maneira excessivamente restrita ou de maneira demasiadamente ampla.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa. Neste sentido, Creswell (2007) argumenta sobre a necessidade e importância do detalhamento das estratégias e procedimentos do estudo como forma de demonstrar a sua credibilidade científica.

Foram utilizados como fonte para a estruturação dos aspectos metodológicos os autores: Creswell (1998, 2007), Flick (2004), Silverman (2000; 2009), Denzin e Lincoln (2006), Strauss e Corbin (2008), Richardson *et al.* (2009), Bauer e Gaskell (2002), Gaskell (2002), Bardin (2004), Alves-Mazzotti e Gerwandsznajder (1998), Hair Jr. *et al.*, (2005).

3.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Este estudo teve como tema “Estratégia em cooperativas de crédito singulares”, sendo o foco do estudo o processo de formulação estratégica realizado pelas cooperativas de crédito Singulares, especialmente aquelas que são filiadas em uma cooperativa de crédito Central, mas também as cooperativas Singulares independentes (não filiadas). Assim, o problema de pesquisa foi definido da seguinte forma:

Qual é a autonomia de cooperativas de crédito singulares filiadas à cooperativa central no processo de formulação de estratégias?

3.1.1 Questões de pesquisa

Considerando-se o problema e os objetivos de pesquisa (expostos no item Introdução), este estudo pretende responder as seguintes questões:

- Como é realizado o processo de formulação e decisão estratégica em cooperativas de crédito Singulares filiadas na Central?
- Como é realizado o processo de formulação e decisão estratégica em cooperativas de crédito Singulares independentes?
- Quais são as similaridades e diferenças dos processos de formulação de estratégias em cooperativas de crédito singulares filiadas na Central e as independentes (não filiadas)? Há um processo de formulação de estratégias padrão nas cooperativas de crédito singulares? Se sim, como é?

- Qual é o nível de autonomia que as Singulares têm no processo de formulação e decisão estratégica?
- Qual é o nível de autonomia estratégica que as Singulares tem em processos ou áreas de: marketing, recursos humanos, finanças, contabilidade, recursos patrimoniais e materiais, sistemas de informações, e relações públicas?

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

3.2.1 Aspectos gerais da pesquisa

Esta pesquisa é caracterizada pelo método qualitativo, com abordagem exploratória descritiva interpretativa. A pesquisa qualitativa é complexa (CRESWELL, 1998) e “[...] têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares” (RICHARDSON *et al.*, 1999, p. 80). Silverman (2009) afirma que uma das importantes contribuições da pesquisa qualitativa é analisar como as organizações funcionam.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada pela busca tentar de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON *et al.*, 1999).

O estudo foi realizado junto às cooperativas de crédito brasileiras, tendo como fonte de dados uma amostra intencional de cooperativas localizadas na região sul do país, mais especificamente nos estados do Paraná e Santa Catarina.

O nível de análise foi o conjunto ou grupo de cooperativas de crédito convenientemente selecionadas para a realização do estudo, inclusas as Singulares e as Centrais. A unidade de análise foi a organização, ou seja, a cooperativa de crédito - singular ou central -, a qual foi representada no principal processo de coleta de dados (entrevista) por membros da alta hierarquia da cooperativa de crédito ou outros profissionais (pessoas-chaves) envolvidos com os processos de formulação de estratégias.

3.2.2 Sujeitos de pesquisa

“A ‘autenticidade’, mais que o tamanho da amostra, é frequentemente a questão na pesquisa qualitativa” (SILVEMAN, 2009, p. 31). A questão da amostragem, em um estudo

que se utiliza de entrevistas, relaciona-se à decisão sobre quais pessoas entrevistar (FLICK, 2004).

Nesta pesquisa, foi usado o critério de conveniência para a seleção dos sujeitos de pesquisa. No critério de seleção por conveniência ou intencional, faz-se a seleção de sujeitos mais prontamente disponíveis para a participação do estudo ou que podem fornecer as informações necessárias (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Portanto, para a consecução dos objetivos deste estudo, foram entrevistados representantes de cooperativas de crédito Singulares (filiadas em centrais e independentes) e de cooperativas de crédito Centrais, localizadas principalmente no estado do Paraná. Foram realizadas entrevistas também em Santa Catarina. Os entrevistados participaram de processos de formulação de estratégias em suas cooperativas, que é o fenômeno social essencial deste estudo.

De acordo com dados do Banco Central do Brasil (BCB, *on line*, 2013), existem 1.251 cooperativas de crédito no Brasil (posição em janeiro de 2013), sendo que 30,5% delas estão localizadas na região Sul, o que demonstra a importância da região do estudo para o ramo de cooperativismo de crédito.

Outro motivo para a escolha de cooperativas localizadas no Paraná e Santa Catarina é a limitação de recursos (temporais e financeiros) para a realização da pesquisa. Neste sentido, convém registrar que o pesquisador reside na região central do Paraná e o acesso às cooperativas de crédito tornou-se facilitado.

No estado do Paraná existem 134 cooperativas de crédito (BCB, *on line*, 2013). Destas, 4 são cooperativas de crédito Centrais e as demais são cooperativas de crédito singulares. Deste modo, todas as cooperativas de crédito Centrais do estado foram pesquisadas, conforme informações do quadro 11.

	Sistema	Nome da Cooperativa Central	Cidade
1	Sicoob	Central das Cooperativas de Credito do Estado do Paraná - Sicoob Central Paraná	Maringá
2	Sicredi	Cooperativa Central de Crédito dos Estados do Paraná e de São Paulo - Central Sicredi PR/SP	Curitiba
3	Cresol (Confesol)	Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária - Central Cresol Baser	Francisco Beltrão
4	Uniprime	Uniprime Central - Central Interestadual de Cooperativas de Crédito Ltda.	Londrina

Quadro 11: Cooperativas de crédito Centrais localizadas no Paraná

Fonte: Elaborado com dados do BCB (*on line*, 2013)

Adicionalmente, foram pesquisados outros dois sistemas cooperativos, por meio de suas respectivas Centrais Ceced e Unicred, localizadas no estado de Santa Catarina. As informações dessas cooperativas Centrais são apresentadas no quadro 12.

	Sistema	Nome da Cooperativa Central	Cidade
1	Unicred	Cooperativa Central de Economia e Crédito Mútuo das Unicred's de Santa Catarina Ltda. - Unicred Central SC	Florianópolis
2	Ceced	Cooperativa Central de Crédito Urbano - Ceced	Blumenau

Quadro 12: Cooperativas de crédito centrais localizadas em Santa Catarina

Fonte: Elaborado com dados do BCB (*on line*, 2013)

A escolha das cooperativas de crédito Centrais que representam tais sistemas é justificada também pelo fato de que Sicoob, Sicredi, Unicred e Cresol são os maiores sistemas do cooperativismo de crédito do Brasil. Juntos, detêm em torno de 80% dos associados em cooperativas de crédito do país (BCB, *on line*, 2013 [posição em janeiro/2013]) e são responsáveis por mais de 90% das operações de crédito e também de depósito das cooperativas de crédito brasileiras (PORT, 2012 [com dados de 2011]).

Além das seis Centrais, foram pesquisadas mais onze cooperativas de crédito Singulares filiadas a essas Centrais. De acordo com o projeto de pesquisa, deveriam ser pesquisadas duas Singulares para cada Central. Porém, numa das singulares planejadas não foi possível realizar a entrevista, devido a problemas de agenda e logística. No entanto, as entrevistas realizadas com a Central e mais uma Singular foram suficientes para atender aos objetivos da pesquisa.

Adicionalmente, foram entrevistados dois representantes de cooperativas de crédito Singulares independentes (não filiadas em cooperativas de crédito Centrais). Tais entrevistas permitiram realizar a comparação (contraponto) dos processos de formulação de estratégias em relação às cooperativas de crédito filiadas nas cooperativas Centrais.

Convém observar que a escolha de grupos de sujeitos de pesquisa é justificada por Richardson *et al.* (1999, p. 157), que afirma:

Em geral, resulta impossível obter informação de todos os indivíduos ou elementos que formam parte do grupo que se deseja estudar; seja porque o número de elementos é demasiado grande, os custos são muito elevados ou ainda porque o tempo pode atuar como agente de distorção (a informação pode variar se transcorrer muito tempo entre o primeiro elemento e o último). Essas e outras razões obrigam muitas vezes a trabalhar com uma só parte dos elementos que compõe um grupo.

Portanto, o estudo foi realizado com um total de dezenove entrevistas. Esta quantidade é justificada porque, de acordo com Silverman (2000), a análise textual depende muito da análise detalhada dos dados coletados, e, para fazer a análise de dados eficaz, é imperativo que se tenha um limitado corpo de dados com os quais trabalhar. Neste sentido, corroborando com o exposto, Gaskell (2002, p. 70-71) reflete que “[...] permanecendo todas as coisas iguais, mais entrevistas não melhoram necessariamente a qualidade, ou levam a uma compreensão mais detalhada”.

Há duas razões para esta afirmação. Primeiro, há um número limitado de interpelações, ou versões, da realidade. Embora as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais; em alguma medida, elas são o resultado de processos sociais, com representações compartilhadas (GASKELL, 2002). “Em segundo lugar, há a questão do tamanho do *corpus* a ser analisado” (GASKELL, 2002, p. 71). A preocupação manifestada neste segundo motivo é a qualidade da análise dos dados. A análise do *corpus* de textos extraídos das entrevistas deve “[...] ir além da seleção superficial de um número de citações ilustrativas [...]” (GASKELL, 2002, p. 71). Portanto, “[...] há um limite máximo ao número de entrevistas que é necessário fazer, e possível analisar. Para cada pesquisador, este limite é algo em torno de 15 e 25 entrevistas individuais [...]” (GASKELL, 2002, p. 71).

Este estudo foi realizado com um total de dezenove entrevistas, conforme se verifica na figura 12. Portanto, dentro dos padrões ou critérios recomendados pela literatura sobre métodos de pesquisa qualitativa.

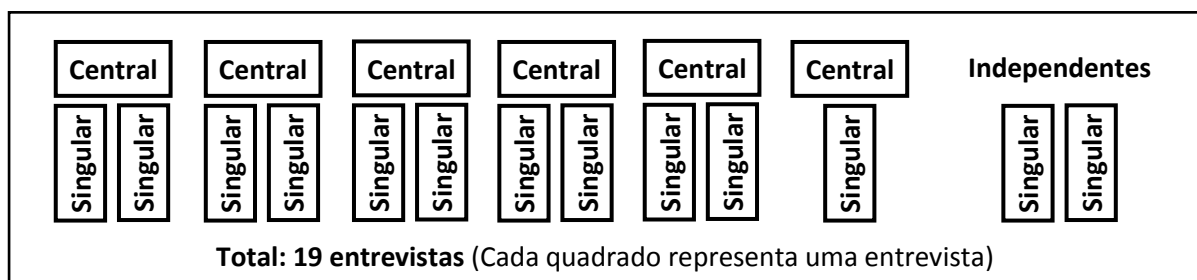


Figura 12: Entrevistas realizadas no estudo

Fonte: Elaboração própria

A seguir, é apresentado o quadro 13, com as informações sobre as entrevistas realizadas nas cooperativas de crédito, nos meses de junho e julho de 2013:

Entrevistado(a)		Cidade de realização	Dia	Tempo	Pág. transcritas (espaço 1)
E1A	Central	Francisco Beltrão - PR	28/06/13	1:18h	29
E3A	Singular	Pitanga – PR	11/06/13	1:45h	26
E4A	Singular	Boa Ventura de S. Roque-PR	10/06/13	1:50h	22
E1B	Central	Curitiba – PR	19/06/13	1:15h	15
E3B	Singular	Pato Branco – PR	28/06/13	0:45h	15
E4B	Singular	Toledo – PR	26/06/13	1:15h	14
E1C/E2C	Central	Blumenau – SC	03/07/13	2:03h	42
E3C	Singular	Blumenau – SC	03/07/13	1:30h	22
E4C	Singular	Florianópolis – SC	04/07/13	1:20h	22
E1D	Central	Maringá – PR	12/07/13	1:38h	22
E3D	Singular	Pato Branco – PR	18/06/13	1:41h	24
E4D	Singular	Coronel Vivida - PR	18/06/13	1:33h	20
E1E	Central	Guarapuava – PR	21/06/13	1:46h	27
E3E	Singular	Prudentópolis - PR	11/07/13	1:52h	35
E4E	Singular	Guarapuava - PR	09/07/13	1:53h	38
E1F	Central	Florianópolis - SC	04/07/13	1:16h	18
E3F	Singular	Florianópolis - SC	05/07/13	1:01h	13
EG3	Independente	Campo Mourão - PR	18/07/13	1:28h	34
EG4	Independente	Pinhão - PR	24/06/13	1:18h	18
Total:	19 entrevistas	14 cidades	29 horas de entrevistas		456 páginas

Quadro 13: Informações sobre as entrevistas realizadas

Fonte: Elaboração própria

3.3 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

- **Autonomia estratégica**

DC: Autoridade do ator (pessoa ou organização) para a tomada de decisão sem a interferência de outros atores (BROCK, 2003).

DO: Para os objetivos deste estudo, a autonomia estratégica foi verificada por meio dos discursos de entrevistados e pesquisa documental sobre decisões e escolhas estratégicas tomadas pelas cooperativas Singulares sem a interferência das Centrais, em processos e áreas previamente definidos.

- **Formulação de estratégias**

DC: É o processo de “projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais” (CERTO; PETER, 1993, p. 17).

a dimensão de formulação e decisão estratégica compreende o processo de formação de estratégias, definição de objetivos, e metas organizacionais.

DO: Para os objetivos deste estudo, o processo de formulação de estratégias foi verificado, sob o ponto de vista da autonomia estratégica, por meio dos discursos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões e escolhas estratégicas, tais como as estratégias e macros decisões organizacionais, os objetivos e metas.

- **Estratégia de marketing**

DC: São as decisões chaves sobre produtos e serviços orientadas para a satisfação das necessidades dos clientes e incluem a logística de distribuição e ações pós-vendas (HAX; MAJLUF, 1996).

DO: Para os objetivos deste estudo, a estratégia de marketing foi verificada, sob o ponto de vista da autonomia das Singulares, por meio dos relatos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões estratégicas referentes à: ações, programas e campanhas de marketing, criação de produtos e serviços, decisões sobre produtos ofertados pelas Singulares, decisões sobre taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos de produtos e serviços das Singulares.

- **Estratégia de recursos humanos**

DC: Está relacionada às decisões chaves relacionadas à identificação, desenvolvimento, promoção e remuneração de pessoas nas organizações (HAX; MAJLUF, 1996).

DO: Para os objetivos deste estudo, a estratégia de recursos humanos foi verificada, sob o ponto de vista da autonomia estratégica, por meio dos relatos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões estratégicas nos seguintes processos de recursos humanos: recrutamento e seleção, treinamento, remuneração.

- Estratégia da área financeira e contábil

DC: A estratégia de finanças está relacionada às decisões chaves sobre a obtenção e a alocação de recursos financeiros organizacionais (HAX; MAJLUF, 1996).

DO: Para os objetivos deste estudo, a estratégia financeira foi analisada, sob o ponto de vista da autonomia das Singulares, por meio dos discursos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões estratégicas da área de financeira referentes à: aplicação de valores captados pelas singulares, políticas de análise de crédito, inadimplência, repasse ou endividamento por associado, distribuição de sobras, e contabilidade.

- Estratégia de recursos patrimoniais e materiais

DC: São as decisões chaves relacionadas à aquisição de bens imóveis, móveis, veículos, máquinas e ao suprimento de materiais, produtos e serviços para a adequada operação da organização (HAX; MAJLUF, 1996).

DO: Para os objetivos deste estudo, a estratégia de recursos patrimoniais e materiais foi verificada, sob o ponto de vista da autonomia estratégica, por meio dos discursos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões e escolhas estratégicas em processos de imobilizações de patrimônio, móveis e aquisição de recursos materiais.

- Estratégia de informática

DC: Refere-se às decisões chaves sobre as tecnologias, focadas neste estudo em hardware e software, que as empresas necessitam para o desenvolvimento de seus produtos e processos, visando a vantagem competitiva (HAX; MAJLUF, 1996).

DO: Para os objetivos deste estudo, a estratégia de tecnologia foi verificada, sob o ponto de vista da autonomia das Singulares, por meio dos relatos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões estratégicas nas áreas hardware e software - sistema de informações.

- Estratégia para a área de relações públicas

DC: Esta relacionada ao princípio cooperativo da “preocupação com a comunidade”, por meio do qual as cooperativas devem trabalhar pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, inclusive com ações junto aos cooperados para a disseminação da ideologia cooperativista, através de políticas aprovadas por seus membros (ACI, *on line*, 2013).

DO: Para os objetivos deste estudo, a estratégia de relações públicas foi verificada, sob o ponto de vista da autonomia estratégica, por meio dos relatos de entrevistados e pesquisa documental sobre as decisões estratégicas nas áreas de relacionamentos com a comunidade e os cooperados.

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

3.4.1 A técnica principal de coleta de dados do estudo

A técnica principal de coleta de dados do estudo foi a entrevista. “Uma entrevista é a interação entre pesquisador e entrevistado pelo diálogo pessoal [...]” (HAIR JR. *et al.*, 2005, p. 170). Strauss e Corbin (2008) mencionam que as entrevistas são técnicas normalmente associadas às pesquisas qualitativas. Bauer e Gaskell (2002) corroboram com o exposto quando informam que a grande maioria das pesquisas sociais se baseia na entrevista, que é uma técnica estabelecida e amplamente utilizada em pesquisa social.

Alves-Mazzotti e Gerwandsznajder (1998, p. 168) informam que “Por sua natureza interativa, a entrevista permite tratar de temas complexos que dificilmente poderiam ser investigados adequadamente através de questionários, explorando-os em profundidade”. É o caso desta pesquisa, a qual tem a finalidade de estudar com profundidade as percepções e interpretações dos sujeitos de pesquisa em relação ao processo de formulação de estratégias em cooperativas de crédito singulares.

De acordo com Creswell (2007), algumas das vantagens do uso de entrevistas são:

- É útil quando os participantes não podem ser observados diretamente.
- Os participantes podem fornecer informações históricas.
- Permite ao pesquisador “controlar” a linha de questionamento.

Convém registrar também algumas limitações da técnica de entrevista, assinaladas por Creswell (2007): (i) fornece informações “indiretas” filtradas através das visões dos entrevistados; (ii) fornece informações em um “local” designado, e não no cenário natural do campo; (iii) a presença dos pesquisadores pode enviesar as respostas; (iv) as pessoas não são

igualmente articuladas e perceptivas. Como forma de reduzir o impacto de tais limitações, foram realizadas, respectivamente, as seguintes ações:

- Foram entrevistadas várias pessoas-chaves das cooperativas como fonte de dados, além da coleta de dados secundários, sempre que possível, para a complementação de informações sobre o fenômeno estudado.
- A entrevista foi realizada na cooperativa, logo, no local do fenômeno estudado.
- O pesquisador explicou o processo de pesquisa e seus objetivos, para que o entrevistado se sentisse seguro em revelar as informações solicitadas.
- A coleta de dados de vários entrevistados reduziu os eventuais problemas de diferenças de percepção e articulação de entrevistados, pois informações não coletadas com um entrevistado foram expostas pelos demais.

Com relação ao tipo de entrevista, foi utilizada a entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada tem uma estrutura e orientação geral, mas permite muita flexibilidade para incluir perguntas não estruturadas. O entrevistador fica livre para exercer sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta e pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas no roteiro de questões. Como resultado, pode-se ter o surgimento de informações inesperadas e esclarecedoras, melhorando as descobertas (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Gaskel (2000, p. 67) reflete que “O entrevistador deve usar sua imaginação social científica para perceber quando temas considerados importantes e que não poderiam estar presentes em um planejamento ou expectativa anterior, aparecem na discussão”.

Silverman (2009) ensina que o objetivo em pesquisa qualitativa é, em geral, reunir um entendimento “autêntico” das experiências das pessoas, e acredita-se que as perguntas abertas são o caminho mais eficaz para tal fim. Conforme corrobora Gaskel (2000), a finalidade real da pesquisa qualitativa é explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. Nesse contexto, Alves-Mazzotti e Gerwandsznajder (1998, p. 168) afirmam que

De um modo geral, as entrevistas qualitativas são muito pouco estruturadas, sem um fraseamento e uma ordem estabelecidos para as perguntas, assemelhando-se muito a uma conversa. Tipicamente, o investigador está interessado em compreender o significado atribuído pelos sujeitos a eventos, situações, processos ou personagens, que fazem parte de sua vida cotidiana.

Conforme Creswell (2007), as entrevistas podem ser realizadas (i) “face a face”, ou seja, a entrevista pessoal; (ii) por telefone, na qual o pesquisador entrevista por telefone; e (iii) em grupos, quando a pesquisa é feita sobre um grupo de entrevistados. Neste estudo, todas as

entrevistas foram realizadas “face a face” com cada entrevistado (entrevista individual), conforme o devido agendamento prévio (roteiro de execução de entrevistas no apêndice C).

Tendo em vista que se trata de entrevista semiestruturada, foram utilizados dois roteiros de questões para a execução das entrevistas: um roteiro para os representantes das cooperativas de crédito singulares e outro para os representantes das cooperativas de crédito centrais. Visando a exatidão dos dados coletados, foi solicitada a permissão para gravar as entrevistas, as quais foram, posteriormente, transcritas. Ademais, durante as entrevistas, eventuais informações e percepções consideradas importantes para análise dos dados foram registradas de forma escrita, paralelamente à gravação em áudio.

Para Silveman (2009), as gravações em áudio, as quais oferecem um registro de dados bastante confiável, são uma parte cada vez mais importante da pesquisa qualitativa e “As transcrições dessas gravações, baseadas em convenções padronizadas, proporcionam um registro excelente da interação que ‘ocorre naturalmente’” (p. 32).

Neste sentido, como convenção principal para as transcrições deste estudo, as entrevistas foram transcritas de forma rigorosamente fiel aos diálogos ou discursos gravados em áudio. O texto transcrito, portanto, reproduziu exatamente as palavras faladas pelo entrevistado. Esta regra facilitou o uso de citações literais extraídas dos discursos, quando foi necessário, para corroborar ou confirmar as análises de dados, respeitando-se os contextos das falas extraídas. Os roteiros de entrevistas dos representantes das cooperativas Centrais e dos representantes das cooperativas Singulares estão nos apêndices A e B.

3.4.2 Técnicas secundárias de coleta de dados

Foram utilizadas, como técnicas secundárias de coleta de dados, no sentido de complementar as informações, sempre que necessário, a pesquisa ou consulta documental, bem como o registro de informações em diário de pesquisa. Segundo Creswell (2007), os documentos e outros materiais consultados ou colhidos durante o processo de pesquisa podem ter como vantagens:

- Permite ao pesquisador obter a linguagem e as palavras dos participantes.
- Pode ser acessado num momento conveniente ao pesquisador.
- É uma fonte de informações discreta.
- Representa dados refletidos, compilados.
- Economizam tempo e despesas com transcrição.

Por outro lado, o mesmo autor comenta sobre as limitações dos documentos, as quais foram consideradas na pesquisa como o fato de as informações documentais poderem ser protegidas, incompletas, imprecisas, e difíceis de encontrar. Tais limitações foram amenizadas no estudo porque que os documentos foram fontes de dados complementares à coleta de dados principal da pesquisa, realizada por meio das entrevistas. A pesquisa documental envolveu a consulta e coleta de materiais disponibilizados pelas cooperativas de crédito objetos do estudo, como relatórios, folders e outros.

Durante a pesquisa, foram realizadas diversas anotações sobre aspectos do estudo que não constavam formalmente no processo de coleta de dados, como observações *in loco* nas cooperativas e anotações de comentários informais, além das informações gerais operacionais e logísticas da pesquisa. Creswell (2007) afirma que os pesquisadores, muitas vezes, se envolvem em observações múltiplas durante a realização de um estudo qualitativo e usam um formulário para registrar informações. Tais materiais ou anotações foram arquivadas juntamente com os demais documentos da pesquisa.

Diante do exposto, o estudo utilizou a técnica de triangulação de dados, caracterizada como “[...] a exposição simultânea de realidades múltiplas, refratadas” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 20), por meio da qual se faz o uso de várias fontes de dados para alcançar os resultados do estudo, conforme é demonstrado na Figura 13.

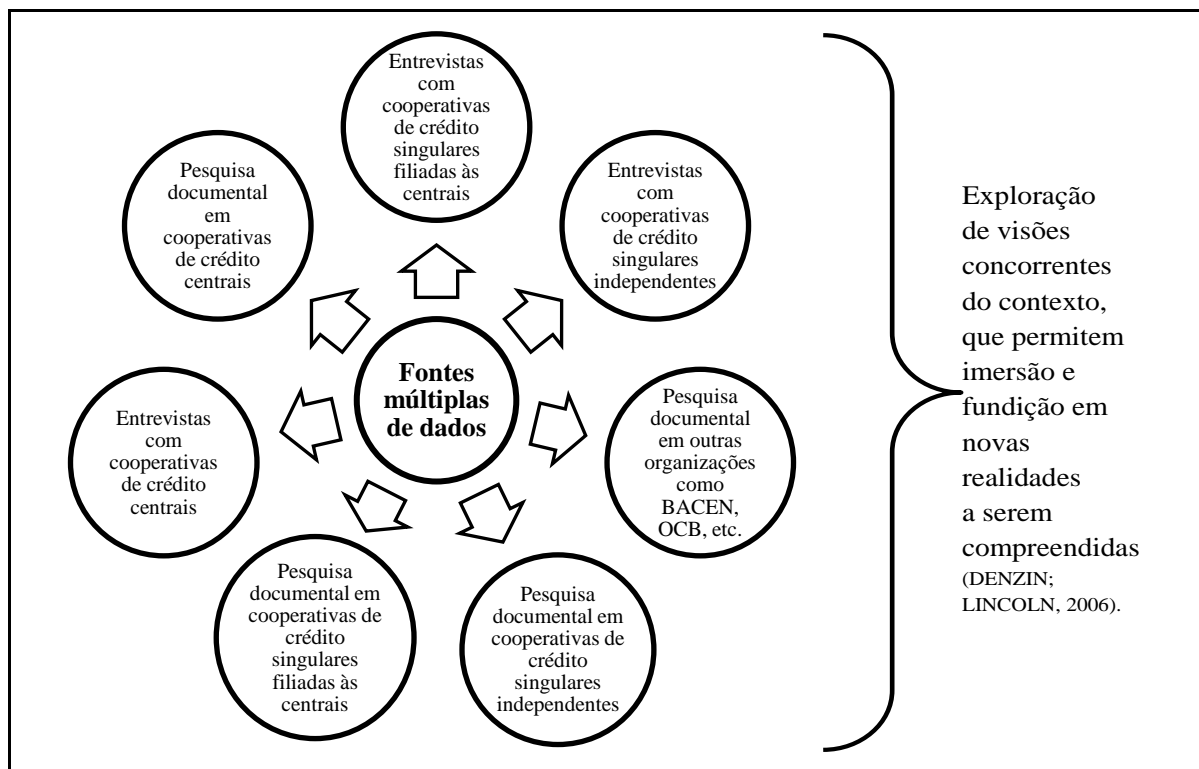


Figura 13: Fontes múltiplas do estudo para triangulação de dados

Fonte: Elaboração própria

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

3.5.1 Técnica de análise de dados

“A análise é a interação entre os pesquisadores e os dados. É ciência e arte. É ciência no sentido de manter um certo grau de rigor e por basear a análise em dados. A criatividade se manifesta na capacidade dos pesquisadores de competentemente nomear categorias, fazer perguntas estimulantes, fazer comparações e extrair um esquema inovador, integrado e realista de massas de dados brutos desorganizados.” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 25).

Neste sentido, a análise dos textos - frutos das entrevistas - foi realizada por meio da técnica denominada de “análise de conteúdo”. Conforme Bardin (2004, p. 37), a análise de conteúdo é

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por [meio de] procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não), que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Convém destacar que, pela sua natureza científica, a análise de conteúdo deve ser rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas etc.) e extrair os momentos mais importantes (RICHARDSON, 1999).

A técnica de análise de conteúdo mais antiga e mais utilizada é a análise por categoria. Ela se baseia na decodificação de um texto em diversos elementos, os quais são classificados e formam agrupamentos analógicos. Entre as possibilidades de categorização, a mais utilizada e mais rápida, sempre que se apliquem conteúdos diretos (manifestos) e simples, é a análise por temas ou análise temática. Consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira. Geralmente escolhem-se dois tipos de tema: principais e secundários. O primeiro define o conteúdo da parte analisada de um texto; o segundo especifica diversos aspectos incluídos no primeiro (RICHARDSON, 1999).

Neste contexto, Silverman (2009, p. 30) ensina que, na pesquisa qualitativa, a análise textual é realizada por meio do “Entendimento das categorias dos participantes”. Neste estudo, foi utilizada a análise por categorias. Assim, foram definidas as seguintes categorias analíticas ou temas e subcategorias para a realização da análise:

- **Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares:** formação de estratégias, definição de objetivos, metas organizacionais.
- **Autonomia das Singulares na área de marketing:** ações, programas e campanhas de marketing, criação de produtos e serviços, produtos ofertados, taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos de produtos e serviços.
- **Autonomia das Singulares na área de recursos humanos:** recrutamento e seleção, treinamento, remuneração.
- **Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade:** aplicação de valores captados pelas singulares, políticas de análise de crédito, inadimplência, repasse ou endividamento por associado, distribuição de sobras, e contabilidade.
- **Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais:** imobilizações de patrimônio e aquisição de recursos materiais.
- **Autonomia das Singulares na área de informática:** áreas de hardware e software.
- **Autonomia das Singulares na área de relações públicas:** relacionamentos com a comunidade e os cooperados.

De modo complementar, o processo de análise de dados foi realizado considerando-se também os passos propostos por Creswell (2007) para um processo genérico de análise de dados, a saber:

- Organizar e preparar os dados para análise: transcrever entrevistas, fazer leitura ótica do material, digitar notas de campo, classificar e organizar os dados em diferentes tipos.
- Ler todos os dados: para obter um sentido geral de informações e refletir sobre o seu sentido global.
- Começar a análise detalhada com o processo de codificação: organizar materiais em grupos e fazer as devidas categorizações.
- Usar o processo de codificação para gerar uma descrição do cenário ou das pessoas além das categorias ou dos temas para análise: as categorias ou temas de análise são os principais resultados da análise de dados em estudos qualitativos.
- Prever como a descrição e os temas serão representados na narrativa qualitativa: decidir sobre a forma da narrativa, na qual se podem usar cronologias de fatos, discussão detalhada de diversos temas, discussão interconectada de temas e subtemas, perspectivas das pessoas, ilustrações como figuras, tabelas, citações.

- O passo final na análise de dados envolve fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados: essa interpretação pode assumir várias formas, como transmitir significados pessoais, significados baseados na pesquisa ou literatura, e de ação.

3.5.2 Estrutura narrativa da análise dos resultados

A estrutura narrativa da análise dos resultados foi caracterizada pela apresentação e análise de dados e informações em cada categoria de análise previamente definida, por meio de textos e, sempre que se julgou adequado, por mecanismos visuais, como quadros ou outros.

Os textos foram elaborados com intercalações de constatações e análises do pesquisador com citações diretas e indiretas de entrevistados, bem como a inclusão de citações ou alusões aos autores, sempre que possível. Convém observar que, de acordo com Creswell (2007), em estudos qualitativos pode-se discutir a literatura no final do estudo.

3.6 VALIDAÇÃO E CONFIABILIDADE

A validação de resultados ocorre em todos os passos do processo de pesquisa (CRESWELL, 2007). Desse modo, as ações que contribuíram para a validade da pesquisa ou para a acurácia dos resultados em relação ao fenômeno estudado foram:

- As entrevistas foram gravadas, transcritas literalmente e arquivadas em texto e áudio. Serão arquivá-las por pelo menos cinco anos.
- Foi realizada a triangulação de dados, ou seja, o uso de várias fontes de dados para analisar o mesmo problema de pesquisa, sob diversos “olhares”, o que contribuiu para uma interpretação mais completa e precisa do fenômeno estudado.
- Foi usada a descrição rica e densa dos resultados, o que proporciona a imersão do leitor/interessado no tema pesquisado.

Em relação à confiabilidade, Flick (2002) afirma que a documentação adequada é um elemento importante referente à confiabilidade do processo de pesquisa qualitativa. Dessa forma, foram adotadas ações que contribuem para a confiabilidade ou a possibilidade de replicação desta pesquisa: a apresentação de forma clara e documentada, de todos os procedimentos adotados na pesquisa (descritos neste capítulo), de modo a não deixar dúvidas

sobre como foi realizada. De posse de tais informações, outros pesquisadores poderão replicar o estudo.

3.7 QUESTÕES ÉTICAS DO ESTUDO

A reflexão sobre a ética em pesquisa proporciona o aprimoramento da conduta do pesquisador em estudos científicos, afinal, de acordo com Richardson (1999, p. 15), “A investigação é um produto humano, e seus produtores são seres falíveis”.

Neste sentido, para a realização do estudo, foi levado em consideração um conjunto de regras e procedimentos estabelecidos anteriormente ao trabalho de pesquisa de campo, conforme as recomendações de Creswell (2007):

3.7.1 Na coleta de dados

- Foi assegurado o direito de o entrevistado participar voluntariamente e desistir, a qualquer momento, do estudo.
- Os objetivos do estudo foram apresentados de forma clara, de modo que os entrevistados entendessem a natureza da pesquisa e seu provável impacto sobre eles.
- Foram informados aos entrevistados os procedimentos do estudo, de forma a lhes proporcionar uma ideia razoável do que poderiam esperar da pesquisa.
- Foi assegurado aos entrevistados o direito fazer perguntas sobre a pesquisa.
- Foram respeitados os locais de pesquisa e a privacidade dos entrevistados, com o agendamento antecipado de entrevistas, informando o tempo mínimo e/ou médio de duração das entrevistas, evitando, portanto, perturbações desnecessárias.
- O pesquisador procurou estabelecer relacionamentos de colaboração e reciprocidade com os entrevistados e demais pessoas do local de pesquisa.
- Foi assegurada a confidencialidade de pessoas, dados, informações e comentários (inclusive informais), sempre que necessário.

3.7.2 Na análise e interpretação dos dados e redação de resultados

- Para manter o anonimato das respostas obtidas por meio das entrevistas, foram utilizados códigos para identificar os entrevistados.

- Não foram citados nomes de empresas na análise, para que não possam ser identificados diretamente.
- As análises foram realizadas com a preocupação na exatidão dos dados coletados. Assim, sempre que necessário, o pesquisador entrou novamente em contato com os entrevistados para dirimir eventuais dúvidas sobre o conteúdo dos discursos.
- Os dados coletados, especialmente os discursos das entrevistas (áudios e textos transcritos), foram arquivados em local seguro pelo pesquisador, de forma a não torná-los públicos, preservando o anonimato dos participantes do estudo.

3.7.3 Na publicação dos resultados

- As publicações do estudo, escritas, orais, ou por outros meios, serão realizadas respeitando-se o anonimato de entrevistados e outros aspectos de confidencialidade, bem como serão fiéis aos resultados da pesquisa, frutos do planejamento, coleta e análise dos dados da pesquisa.
- Após a finalização e a publicação científica, será enviada cópia do estudo aos entrevistados e demais participantes da pesquisa, como forma de agradecimento, respeito e consideração com os entrevistados, pela colaboração no estudo.

3.8 REFLEXIVIDADE SOBRE O PAPEL DO PESQUISADOR

A reflexividade é a “[...] monitoração contínua da ação [...]” (GIDDENS, 2003, p. 3), neste caso, do pesquisador. O pesquisador tem ciência de que valores pessoais, interesses e vieses podem influenciar o processo de pesquisa, e, de forma mais intensa, na etapa de análise de dados, haja vista que o método qualitativo é inerentemente interpretativo.

Assim, para amenizar ou controlar tais influências, ainda que o pesquisador tenha experiências com pesquisas qualitativas, especialmente pelo desenvolvimento de sua dissertação de mestrado, o que contribuiu, de modo geral, na realização do estudo, foi realizada a reflexividade sobre o papel do pesquisador durante todo o processo de pesquisa.

3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O estudo sobre a autonomia estratégica das cooperativas foi realizado com entrevistados de áreas gerenciais das cooperativas, ou seja, da alta hierarquia das Singulares.

Assim, não abordou as percepções de associados ou cooperados, os quais são, em princípio, donos da cooperativa. Talvez a visão dos associados sobre a autonomia estratégica das cooperativas pudesse enriquecer os resultados da pesquisa.

O estudo analisou somente duas cooperativas de crédito independentes ou solteiras, o que pode não ser suficiente para generalizar os resultados encontrados sobre os processos de formulação estratégica dessas cooperativas. O contexto e as peculiaridades de cada cooperativa devem ser considerados ao generalizar os resultados desta pesquisa.

A estratégia metodológica qualitativa adotada para o estudo, que foi realizado basicamente por meio de uma quantidade limitada de entrevistas, pode dificultar a generalização dos resultados, ainda que se tenha procurado abranger a maioria dos Sistemas Cooperativos de crédito do país.

3.10 RESUMO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Aspectos	Características
Tema	Estratégia em cooperativas de crédito singulares
Problema de pesquisa	Qual a autonomia de cooperativas de crédito singulares filiadas à cooperativa central no processo de formulação de estratégias?
Objetivo geral	Analisar o processo de formulação de estratégias em cooperativas de crédito singulares filiadas à cooperativa de crédito central no que se refere à autonomia das cooperativas singulares.
Método	Qualitativo, com abordagem exploratória descritiva interpretativa
Natureza dos dados	Qualitativa
Nível de análise	Conjunto ou grupo de cooperativas de crédito selecionadas
Unidade de análise	A cooperativa de crédito (organização)
Coleta de dados	Pesquisa de campo com entrevistas semiestruturadas (técnica principal) gravadas em áudio e transcritas, busca de dados por meio de pesquisa documental, e anotações em diário de pesquisa
Fontes de dados	Múltiplas: cooperativas de crédito centrais, cooperativas de crédito singulares filiadas em centrais, cooperativas de crédito singulares independentes, materiais e documentos diversos
Universo	1251 cooperativas de crédito brasileiras
Técnica de escolha de sujeitos de pesquisa	Seleção por conveniência, escolha intencional de entrevistados
Público-alvo (sujeitos de pesquisa)	11 entrevistados de cooperativas de crédito Singulares filiadas em cooperativas de crédito Centrais; 6 entrevistados de cooperativas de crédito Centrais; 2 entrevistados de cooperativas de crédito independentes. Total: 19 entrevistas
Localização da amostra	Região sul do Brasil
Justificativa da localização geográfica da amostra	Representatividade do setor cooperativista de crédito na região e facilidade de acesso (critério de conveniência)
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo por categorias, análise qualitativa
Estrutura da narrativa da análise	Uso de várias formas de apresentação de resultados: análises textuais, citações de discursos de entrevistados, citações de autores, quadros.
Validação	Gravação e transcrição de entrevistas, triangulação de dados, descrição rica e densa, etc.
Confiabilidade	Apresentação clara, detalhada e documentação minuciosa de todo o processo de pesquisa
Questões éticas em pesquisa	Consideradas em todo o processo de pesquisa.
Reflexividade do pesquisador	Prática constante da reflexividade do papel do pesquisador

Quadro 14: Resumo dos aspectos metodológicos do estudo

Fonte: Elaboração própria

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CODIFICAÇÃO DAS FONTES

Para efeitos de padronização e manutenção da confidencialidade dos entrevistados e dos Sistemas Cooperativos pesquisados, foram utilizados, na análise dos dados, códigos para a identificação das fontes dos discursos e demais informações.

Desse modo, convencionou-se identificar os entrevistados da seguinte forma, conforme apresenta o quadro 15:

Letra/número	Significado
E	Entrevistado
1, 2, 3, 4	Números sequenciais identificadores de entrevistado(s) de cooperativas. - Convencionou-se usar o número 1 e 2 para identificar a cooperativa Central de cada sistema cooperativo, haja vista que há um sistema em que houve dois entrevistados. - Os números sequenciais 3 e 4 identificam as cooperativas Singulares, tanto as filiadas em Centrais quanto às Independentes.
A, B, C, D, E, F, G	- Letras A até F: identificadoras de cada Sistema Cooperativo. - Letra G: identificadora do grupo de cooperativas independentes.

Quadro 15: Convenções para a codificação de entrevistados

Fonte: Elaboração própria

Cada um dos seis sistemas cooperativos possui, a princípio, três entrevistados: um de uma cooperativa Central e dois de cooperativas Singulares, os quais são representados pelos devidos códigos.

Portanto, como exemplo, o código E1A representa o entrevistado número um da cooperativa Central, referente ao Sistema Cooperativo A. Da mesma maneira, os códigos E3B e E4D identificam os dois entrevistados de duas cooperativas Singulares, dos Sistemas Cooperativos B e D, respectivamente. E assim ocorre com os demais.

Para os documentos, convencionou-se usar o código composto pela abreviação da palavra documento, mais um número sequencial, e o código alfabético do Sistema Cooperativo ou do grupo de Singulares independentes, conforme se verifica no quadro 16.

Abreviação/número/letra	Significado
Doc	Documento
Número sequencial de dois dígitos	Número sequencial identificador de cada documento
A, B, C, D, E, F, G	Letras identificadoras de cada sistema cooperativo (A até F). A letra “G” identifica as cooperativas independentes.

Quadro 16: Convenções para a codificação de documentos

Fonte: Elaboração própria

Desse modo, para fins de exemplo, o código Doc01A identifica o documento número um, do Sistema Cooperativo A. Tal regra de codificação é usada para todos os documentos coletados, quando do momento da realização das entrevistas, bem como outros recebidos por e-mail ou acessados de outras formas, inclusive por meio da internet.

4.2 PERFIL DAS COOPERATIVAS E ENTREVISTADOS

4.2.1 Perfil das cooperativas

Os públicos alvos dos Sistemas Cooperativos estudados são variados. Três Sistemas Cooperativos são segmentados, os quais têm como público alvo: os agricultores familiares; as micros e pequenas empresas urbanas; e os profissionais da área da saúde e outros (como professores e contabilistas). Os demais Sistemas Cooperativos são de livre admissão.

As Centrais estudadas foram criadas a partir da década de 1990. A média de cooperativas Singulares filiadas nas seis Centrais é de 25 cooperativas. Porém, a maior Central possui 82 cooperativas Singulares, e a menor apenas 6. A área de atuação das Centrais envolve estados como PR, SC, SP, ES, RJ, MG, GO e RO. A média de associados por Central é 141.000 cooperados, mas a quantidade menor por Central é 12.300 associados e a maior é 340.000.

As cidades sedes das Centrais pesquisadas são: Blumenau (SC), Curitiba (PR), Florianópolis (SC), Londrina (PR), Francisco Beltrão (PR) e Maringá (PR).

Em relação às cooperativas Singulares filiadas às Centrais, os anos de fundação variam da seguinte forma: na década de 1980, duas cooperativas; na década de 1990, quatro cooperativas; na década de 2000, cinco cooperativas. As cidades de atuação das cooperativas Singulares são Blumenau, Boa Ventura de São Roque, Coronel Vivida, Florianópolis, Guarapuava, Pato Branco, Pitanga, Prudentópolis, Toledo. Há uma quantidade média de sete unidades de atendimento (ou pontos de atendimentos, ou agências) por Singulares. A média de associados por cooperativa Singular é de 4050,

mas a menor Singular possui 700 associados e as duas maiores em torno de 11.000. A média de empregados por cooperativa Singular é de 54 pessoas. No entanto, a menor cooperativa tem 12 funcionários e a maior cooperativa Singular possui 136 funcionários.

Em relação às cooperativas Singulares independentes, as duas têm perfis significativamente distintos. A primeira foi fundada na década de 1980, vinculada a uma grande cooperativa de produção agrícola do Paraná e que, atualmente, atua inclusive em outros estados. Esta Singular independente possui 40 unidades de atendimento e 192 empregados. A cooperativa de crédito tem 10.800 associados, os quais são formados por somente agricultores vinculados na cooperativa de produção agrícola. Portanto, trata-se de uma cooperativa segmentada.

A segunda cooperativa Singular independente foi fundada na década de 2000, também no estado do Paraná. Não tem unidades de atendimento e possui apenas 7 empregados. Tem 1.150 associados. A Singular é segmentada para os funcionários públicos e atua numa única cidade de pequeno porte.

4.2.2 Perfil dos entrevistados

Os sujeitos de pesquisa ou entrevistados das Centrais possuem o seguinte perfil: três ocupam o cargo de presidente da Central e os demais os cargos de superintendente regional, superintendente, e gerente de planejamento. Quanto à escolaridade, a maioria, composta por quatro entrevistados possui pós-graduação em nível de especialização, um deles possui o ensino superior e o outro o ensino médio.

Todos os entrevistados são homens e a média de idade é 48 anos, sendo que a média de tempo de trabalho no Sistema Cooperativo é de 14 anos. A maioria deles teve experiências em diversos cargos internos, antes de assumir seus cargos atuais. Portanto, fizeram carreiras dentro dos Sistemas Cooperativos.

Os entrevistados das cooperativas Singulares filiadas em Centrais ocupam os seguintes cargos: três são presidentes, seis são gerentes (geral, de operações, administrativo), e dois são diretores (superintendente, de negócios). Destes, oito possuem pós-graduação em nível de especialização ou MBA, a quase totalidade em áreas gerenciais; os outros dois têm ensino superior e um deles possui o ensino médio. Do conjunto de entrevistados, somente uma é mulher. A média de idade é 40 anos e o tempo de trabalho na cooperativa é, em média, 10 anos, os quais foram ocupados, na maioria dos casos, em diversos cargos. Metade dos entrevistados só trabalhou na cooperativa.

Os entrevistados das Singulares independentes ocupam os cargos de gerente de produção e presidente. O primeiro tem pós-graduação em nível de especialização e o segundo está cursando o ensino superior. Ambos são do sexo masculino, com média de 46 anos de idade. O primeiro trabalha na cooperativa há 7 anos e atuou mais de 30 anos em bancos comerciais. O segundo atua há 13 anos na cooperativa Singular e é funcionário público licenciado.

4.3 DESCRIÇÃO INDIVIDUAL DOS SISTEMAS COOPERATIVOS

4.3.1 Sistema Cooperativo A

4.3.1.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

O processo de formulação de estratégias com as conseqüentes decisões sobre os objetivos ou políticas do Sistema Cooperativo A é realizado de modo centralizado pela cooperativa Central, a cada cinco anos, com a participação das Singulares. Assim, são feitas reuniões específicas com esse fim, nas quais se elabora o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo A, que é o norteador das ações das cooperativas de crédito Singulares.

Então o nosso sistema é assim, não é a executiva aqui [da central] com a nossa equipe de assessoria da Central que elabora as normas, as regras e diz assim: “Base regional e Singular, agora, vocês executam!”. A gente discute junto com eles, faz eles participar. (E1A)

Os grandes objetivos, as metas, a busca de recursos das cooperativas, é tudo pela Central. [...] [As Singulares] Participam, ajudam a discutir. Não é só a Central que discute ela fechada lá, a direção fechada lá. [...] claro que depois vai ter uma votação de setenta cooperativas, a maioria vence sim. Mas, as cooperativas tem a opção, de... elas que dão o rumo para o sistema. [...] a gente faz planejamentos estratégicos do sistema. [...] Por exemplo, agora, amanhã e depois, é dois dias de planejamento estratégico que nós temos [...]. Então, assim, as grandes diretrizes do sistema, estão indo os presidentes, dois por cooperativa. Vão lá ajudar a discutir. (E3A)

Os debates, avaliações, trocas de informações, e planejamento de cada passo das Cooperativas é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento do crédito [...], diante do cenário financeiro nacional. (Doc01A).

Nestas reuniões, quando ocorrem divergências de posições ou opiniões, é sempre buscado o consenso ou prevalece a decisão da maioria. Posteriormente, com base no planejamento estratégico, são definidos objetivos e metas de cada Singular, anualmente. A Central faz o acompanhamento e controle da consecução desses objetivos e metas por parte das Singulares, inclusive com monitoramento diário, via sistema de informações:

Foi discutido junto com as cooperativas, não foi? Que nem eu te falei no início, não é um pequeno grupo que se reúne e daí vai ter a rejeição maior. E se foi um tema discutido, elaborado, aprovado com todo mundo, então qual é a tua dúvida, e o porquê que não está implantando [...]. (E1A)

As metas é o assessor da Central que ajuda na região. Então, a gente faz o planejamento no final do ano para o próximo ano. [...] tem o sistema, hoje, que você consegue ver se atingiu a meta ou não. [...] Eles [Central] estão aqui: “oh, vocês teriam que ter crescido tanto por cento e a sua cooperativa não cresceu”. [...] Não é uma obrigação, aquele stress, atingir essa meta. (E4A)

A cada dois ou três meses você [Singular] avalia: “Como é que nós estamos? Vamos ter que mexer no... Não vamos alcançar isso? O que vamos fazer? Vai precisar de ajuda? Vai ter que um diretor ajudar?”. Você tem que justificar porque que não foi atingido. Se, assim, se foi falta de empenho, aconteceu algum fator que não alcançou. (E3A)

A emergência de novas variáveis ambientais ou a constatação, por meio de acompanhamento diário, via sistema de informações, das auditorias internas ou externas que são realizadas, e das percepções dos diretores, de eventuais mudanças relevantes no ambiente de operação das cooperativas, leva a necessidade de realizar atividades que visam não só o acompanhamento, mas também as alterações de estratégias ou planos de ações previamente estabelecidos:

Tem as estratégias macro, que não mudam, mas existe aquelas que você faz todo ano. Especialmente daí você traz mais para o local. (E3A)

A gente se reúne mensal, dois dias por mês a gente faz a reunião da Central com os representantes das regionais [da base] que foram indicados das cooperativas e aí eles trazem todas as demandas das regiões, vem aqui pro conselho e aqui a gente trata todos os assuntos enfim, a partir daqui então vai elaborando a resolução e ofício, enfim todas as informações que precisa. (E1A)

[...] a gente faz esses seminários de dois dias [três por ano] com os 80 presidentes. Cada um trás o gestor, o coordenador da equipe e ficamos debatendo esses dois dias a partir daí sai um documento, esse documento vai servir pra eles estar trabalhando no seu dia a dia, daqui seis meses começa vir uns apontamentos: “Isso aqui nós não vamos conseguir cumprir, precisamos adequar, temos que melhorar, enfim...”. Aí já começa vir todo um debate pra simplesmente trabalhar para fazer o próximo. (E1A)

[...] você vai numa reunião da regional todo mês [...]. (E4A)

As Singulares estão também legalmente submetidas a auditorias periódicas, internas e externas, que têm o objetivo de fiscalizar as suas operações:

Temos informações diárias, sim, a equipe daqui, já pegam [atividades fora dos padrões]. Já o próprio sistema, o link lá na equipe de auditoria [...] é monitoramento mesmo [...]. Auditorias internas tem duas por ano, que daí tem que fazer com as Singulares. Nós temos mais uma que a gente contrata, que é externa [...]. (E1A)

Ela [a central] fiscaliza, tipo assim, todas as operações de investimento e os maiores devedores eles fazem por ano uma auditoria, tanto na parte documental como na parte a campo. É uma questão mesmo de ter feito o projeto. (E4A)

Nós temos auditoria duas vezes por ano que é pra vê e dizê assim ó se você continuar dessa forma você lá na frente você vai ter problema (E3A)

4.3.1.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

As ações, programas e campanhas de marketing das Singulares são, na sua maioria, padronizadas de modo institucional, pela Central para o Sistema Cooperativo A. No entanto, as Singulares podem realizar campanhas e ações de marketing locais, desde que esteja dentro de seus orçamentos e sigam os padrões de comunicação em termos de materiais, cores, formatos, como se observa nos discursos, abaixo:

Além do institucional, elas podem fazer campanhas regionais ou municipais. Desde que eles [Singulares] tenham recursos, eles podem fazer, nós não intervimos. [...] Temos [Central] a nossa equipe de comunicação em Marketing e, aí, foi construído um plano de nível [...]. Então, esse é o padrão do sistema, outdoor, programa de

rádio de televisão, enfim. [...] As fachadas são padronizadas, tudo padronizadas e foi aprovado pelas Singulares. (E1A)

A Central lança uma campanha lá de prêmios [...]. Nós podemos lançar uma campanha dentro do nosso orçamento. Não vai lançar uma campanha aí, um veículo, que você não tem capacidade, então você tem que analisar. (E4A)

Eu não posso fazer um, como diz assim, uma propaganda da [cooperativa] com um adesivo diferente do que este, é padrão do sistema. Esse, ninguém pode usar marca independente disso, entendeu? Agora, assim, a mas eu quero ir fazer um programa de rádio da [cooperativa], eu vou lá, contrato a radio, faço meu comercial, faço minha propaganda, claro, dentro das normas e das regras. (E3A)

As Singulares não têm autonomia para criarem seus próprios produtos e serviços. Quando surge uma demanda, é necessário solicitar a criação do produto à Central, que após análise pode aprovar ou não a sua criação. Antes, porém, deve ocorrer a deliberação na base regional. Neste sentido, o princípio da padronização de produtos e serviços no Sistema Cooperativo A é levado em consideração, sempre que possível. Mas existe a possibilidade de criação de produtos apenas para uma cooperativa, em função de suas peculiaridades regionais.

Então, sempre que tiver que criar uma demanda ou um produto novo... e lá, nas bases regionais, nós temos pessoas que são contratadas aqui pela Central, que são da região. Então, é uma demanda da cooperativa e vai passar lá pela cooperativa, por esse nosso gestor e esse assessor que acompanha a regional e chega até aqui [na central] até a aprovação da diretoria. (E1A)

Em se tratando de linhas de créditos pessoais, por exemplo, a gente tem uma demanda, por exemplo, custeio de ervas medicinais. Então, a gente demanda daqui para lá, e eles criam políticas também de linhas de crédito para atender a nossa cooperativa. (E4A)

Questão de nova linha de crédito que foi criada pra aquele sócio que realmente movimentava a cooperativa [...], daí, a Central... uma demanda que também surgiu das cooperativas... que criou-se linhas que conforme o número de produto que ele [cooperado] tem, é uma taxa de juros [...]. (E4A)

A política de taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos, é centralizada pela cooperativa Central. Há faixas e formas padrões de possibilidades que são permitidas, de acordo com critérios previamente estabelecidos para cada produto. Portanto, as Singulares devem seguir as regras pré-estabelecidas. Produtos de repasse federal têm suas normatizações próprias.

[...] são regras assim, se precisar voltar e discutir com a gente aqui da Central, e precisamos mudar aqui, vamos mudar e determinar para eles. É necessário redefinir novamente essas regras, então, vamos provocar os seminários e vamos levar os pontos diante das necessidades. Então, eles são participantes da construção [...] a gente sempre chama eles para construir isso. Não é um pequeno grupo que está fechado em uma sala aqui, e está pensando o sistema financeiro aqui e tem que apresentar trabalho. (E1A)

A Central diz “oh, esse crédito pode ser parcelado”, se é um que não pode ser parcelado, não posso fazer nesse. Tenho que fazer no outro que é parcelado. Então em todas as linhas você enquadra [...]. (E3A)

A orientação da Central já vem quantos por cento que a cooperativa pode dar. [...] A gente tem o acompanhamento, mas tem total liberdade. Linha de crédito pessoal, nós podemos baixar os juros [dentro das faixas]. Prazos é assim, tem um limite de prazos, mas abaixo daquele você pode trabalhar também, conforme o projeto técnico. (E4A)

Hoje nós temos cooperativas que não cobram nada de manutenção de conta ou acerto de serviço por que, pela movimentação operacional, está OK. E não precisa, e nós temos cooperativas que têm que cobrar seis reais, nove reais, treze reais por movimentação. (E1A)

4.3.1.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

As Singulares não têm autonomia para fazer recrutamento e seleção. As atividades de recrutamento e seleção de empregados das Singulares são realizadas com a atuação de especialistas da Central:

Nós [da Central] temos três psicólogas, que fazem todo esse processo, lançam edital, depois fazem a seleção [nas Singulares], enfim, faz a escolha, o conselho participa, a diretoria é convidada inclusive para participar da entrevista. E aí, em cima disso, é sugerido, por exemplo, é sugerido para que, esse foi o primeiro, esse o segundo e esse o terceiro. Dentro dessas três opções vocês podem optar por qualquer um que está apto a trabalhar na área e tal. [...] se uma cooperativa quiser mandar documentação para efetivar um funcionário, por exemplo, e que não passou pelo processo seletivo [via Central], nós não fixamos aqui, não é aceito. (E1A)

Hoje, tem o departamento lá [na Central]. Quando a gente quer uma seleção, fazer uma seleção de funcionários, publica-se o edital para tal vaga. [...] ela [a psicóloga] vem e faz uma seleção. (E4A)

Se eu precisar contratar um funcionário [...] eu ligo para a Central e eu digo “oh, eu preciso de um funcionário, eu preciso de mais um caixa”. A pessoa que trabalha no RH, ela vai, a psicóloga [faz o processo de recrutamento e seleção]. (E3A)

Quanto às atividades de treinamento e desenvolvimento, existem os treinamentos institucionais, centralizados pela cooperativa Central, sendo, inclusive, alguns, obrigatórios aos empregados. Mas as Singulares podem realizar treinamentos locais e não há necessidade do aval da Central para realizá-los.

Então, nós temos o que for assim de treinamentos institucional e daí cada Singular ou cada região pode fazer as suas particularidades. (E1A)

A gente demanda, aqui nós precisamos para o seguro, precisamos para isso, a regional demanda para Central, tem um instituto que faz a formação. (E4A)

A Central faz treinamentos. Eu [Singular] posso fazer treinamentos. Se eu quiser, tem a liberdade, se eu quiser contratar alguém para fazer treinamentos. (E3A)

Em relação às políticas de remuneração, existe um plano de cargos e salários criado na Central que está sendo implantado gradativamente, e as Singulares devem segui-lo. Neste plano de cargos e salários, há regras para aumentos de salários e promoções. Entretanto, a Singular pode criar formas adicionais de remuneração, como benefícios por metas atingidas.

Hoje tem a política de cargos e salários. Tem a política, então, você segue ela. (E4A)

Dos colaboradores, hoje nós temos o nosso plano de cargos e salários, hoje nós temos assim. [...] É instituída pela Central [...]. É o mesmo para todas as Singulares. (E1A)

O sistema tem um plano de cargos e salários. Então, dentro ou quando você contrata, você enquadra ele. (E3A)

4.3.1.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

Os valores captados pelas cooperativas Singulares são aplicados de modo centralizado pela cooperativa Central. As Singulares não possuem autonomia para direcioná-lo para o banco de sua preferência.

Hoje está sendo realizado aqui [na central]. Então, nós temos a nossa área financeira aqui. Então, hoje, ela gestiona um fundo [...] Então, é um único fundo de todos os recursos lá das cooperativas [Singulares] que não está aplicado num quadro social, está centrado em uma única aplicação centralizada, uma única. [...] Então, é feito numa aplicação única neste fundo pra ter uma melhor remuneração. (E1A)

[...] aplicado [...] lá na Central [em banco]. (E4A)

No que se refere à análise de crédito, no Sistema Cooperativo A, as Singulares não possuem autonomia total para realizar a aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na cooperativa Singular, na base regional e na Central:

Então, passa por todas essas instâncias, tem a alçada do diretor, tem a alçada do comitê de crédito da cooperativa e o comitê de crédito ampliado que também é da cooperativa e do conselho de administração. Aí nós temos uma tabelinha de porcentagem em cima disso, passou do comitê ampliado que é a direção, então vem, passado da regional. Então, precisa vir aprovado todas as instâncias lá. E chegou até a alçada regional, a alçada regional deu o OK e aprovou também a operação de crédito. Mas ainda precisava uma instância maior, aí nós temos o comitê da Central e o comitê da Central só se manifesta a partir de todas as instâncias já terem dado seu parecer favorável. (E1A)

Do crédito, das alçadas, de deferimento, acredito que nós teríamos que ter uma alçada bem maior na verdade, ou total na verdade, porque nada mais do que nós [para] conhecer, e se você tem uma equipe técnica que dá o parecer. Porque, na verdade, a base deles, eles vão pelo número ali, mas isso é uma parte, não deixa de ser importante, mas você conhecer a propriedade, eles não sabem, não sabem a atividade deles. (E4A)

Em relação à inadimplência, as Singulares possuem um limite, definido pela Central, em percentual, que podem ter de inadimplência. O limite, para o Sistema Cooperativo A, atualmente é 3%:

Hoje, nós temos até 3% que é tolerado. Inclusive, chegou no sistema que as cooperativas que estão acima de 3% não conseguem liberar mais nada, que daí nós temos as nossas ferramentas aqui de gestão que bloqueiam. É via sistema, então você não consegue acessar, liberar um investimento por que você está com inadimplência acima de 3% e tem que fazer todo um trabalho pra diminuir a porcentagem. (E1A)

Existe vamos dizer assim o pessoal da Central geralmente da Central eles criam, como vou dizer, índices de sustentabilidade para uma cooperativa ter

sustentabilidade. Não pode ter mais do que 3% de inadimplência, entendeu? E aí cria tipo regras assim não pode passar disso. (E3A)

Hoje, a gente não pode ultrapassar 3% de inadimplência da carteira total. (E4A)

Já em relação ao repasse ou endividamento por associado, a Singular não pode ultrapassar os 13% do patrimônio líquido, conforme determinação da cooperativa de crédito Central e também da legislação pertinente.

Hoje eu não posso endividar o meu associado acima de 13% do nosso patrimônio líquido. (E4A)

Você não pode liberar pro associado mais que 13% do patrimônio, em recurso para ele. (E3A)

Quanto à distribuição de sobras das cooperativas Singulares, há também uma política definida pela Central sobre um percentual do valor dos repasses legais, mas as Singulares tem autonomia para decidir sobre o restante, mediante decisão em assembleia:

Hoje, das sobras do exercício, isso daí nós implantamos no ano passado também. Então, padronizamos 40% das sobras é fundo de reserva, que antes tinha algumas cooperativas com 10, com 20 ou 30, e no mínimo 40. Se tem alguma cooperativa que quer fazer 50 ou 70, dali pra cima, pode. Tem a autonomia pra fazer mais. Não pode ser menos que 40. E aí, 10% é para aquele fundo de assistência técnica educacional e social [Fates]. Então, na verdade, hoje no mínimo 50% das sobras são destinadas para esses fundos que o banco Central já exige. As porcentagens foram nossas, nós que elaboramos daqui e o restante então, dentro daqueles critérios, então a sobra é feita assim e geralmente é capitalizado. (E1A)

As sobras, na verdade uma, parte é estatutária, que vai para reserva e aí o restante da cooperativa que vê, é melhor. Aí, é claro, tem que trabalhar com a assembleia, com o quadro social [para definir sobre como será a distribuição]. (E4A)

Existem normas para isso também [...]. Definem na assembleia, eles tem autonomia para definir o que eles querem fazer [com a parte não legal]. (E3A)

Quanto à contabilidade das Singulares, ela é realizada de modo centralizado na cooperativa Central:

Faz três anos que a gente centralizou também a área de contabilidade. (E1A)

Contabilidade [...] das cooperativas e informática é tudo na Central. (E3A)

4.3.1.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

Quanto à aquisição de patrimônio pelas cooperativas Singulares, estas tem autonomia, mediante assembleia. Mas há um limite percentual sobre o patrimônio líquido da Singular, que pode ser imobilizado.

Hoje, nós falamos assim: “Você pode imobilizar em máquinas, terrenos, construção até 15% do teu patrimônio [líquido]. [...] a gente tem regredo e também, foi discutido com as cooperativas e, sempre que vai adquirir um bem, “Ah, precisamos adquirir um lote pra construir uma sede”. Então, a gente olha o teu patrimônio e se há possibilidade, havendo, então você faz uma assembleia e pede a opinião dos associados. (E1A)

Se precisar, até a aquisição de alguns veículos. (E4A)

A Central põe um limite [...] nós que definimos: “ah vamos comprar mais um carro, [...] e se passou desse aqui [percentual], a [Central] diz: “óh, você não pode comprar porque você estourou o seu limite”. E é um limite legal, inclusive, até que o Banco Central cobra. (E3A)

A política de aquisição de materiais de estoque e de expediente fica a critério das Singulares:

É tudo nós. Até a gente procura comprar no comércio local, já que o objetivo da cooperativa é o desenvolvimento do comércio local. (E4A)

[Singular] Tem a liberdade [para comprar]. (E3A)

4.3.1.6 Autonomia das Singulares na área de informática

Quando as Singulares necessitam adquirir hardware, o processo de aquisição é centralizado na cooperativa Central. Essa política foi adotada para o Sistema Cooperativo A para que se padronizasse o tipo e características de máquinas e equipamentos:

Hoje nós temos aqui a área de tecnologia [na Central]. Por exemplo, tem uma cooperativa que precisa comprar dois notebooks ou cinco computadores. Ela manda a demanda para cá, e daí, nós já temos a empresa que fornece. Hoje, temos só uma empresa que fornece. Centralizamos as compras. (E1A)

Isso é bem padronizado para dizer a verdade [...]. Hoje tem uma orientação, eu posso lá e comprar um computador se eu quiser, mas a orientação, já é empresa homologada, tudo certinho, porque se dá algum problema. [...] Impressoras mesmo, a orientação é que se alugasse impressora, seria um custo menor. (E4A)

O software – sistema de informações – do Sistema Cooperativo A é padronizado, centralizado pela Central e base regional, para todas as Singulares. Alterações podem ser sugeridas pelas Singulares:

Todas as Singulares têm um único sistema, que é feito aqui, um contrato com a Central e as cooperativas. [...] não tem autonomia em cima disso não, não tem. (E1A)

Eu não consigo mudar nada, o que está ali, é o que está ali. (E4A)

Nós podemos sugerir uma coisa aqui [mudança no sistema] e chegar lá e as outras bases falar: “não, isso não, nós não vamos nem discutir”. (E3A)

Neste contexto, convém registrar que o Sistema Cooperativo A está desenvolvendo um sistema de informações próprio, haja vista que, atualmente, o mesmo é terceirizado.

4.3.1.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

Há programas institucionais centralizados que as Singulares podem proporcionar aos associados e à comunidade, por meio da Central. Mas, as Singulares podem fazer projetos e ações locais.

Oficial, institucional, dos dirigentes e colaboradores. E com os cooperados, nós [da Central] temos aí o [projeto com a] comunidade, [...] programas institucionais e que a gente trabalha em parceria com as cooperativas [Singulares], no caso. Aí então, precisa fazer um, entrar em uma comunidade [...] nós temos um programa [...] que também é trabalhado reuniões mensais com pessoas disponíveis nas comunidades que a diretoria escolhe ou a comunidade indica. (E1A)

Isso é bem aberto, tem alguns programas que a Central criou, programas com agentes, essa questão de liderança de comunidade [...]. (E4A)

Não é imposto, por mais que eles pressionem que você trabalhe a questão social [...]. (E3A)

4.3.1.8 Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo A

Área/processo de	Análise sobre a autonomia
1 Formulação e decisão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Processo realizado de modo centralizado pela cooperativa Central, a cada cinco anos, junto com dois representantes de cada uma das Singulares, os quais deliberam sobre estratégias, objetivos e metas do sistema cooperativo, e constroem o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo A, que deve nortear as ações das Singulares. - De acordo com o planejamento estratégico e as metas estabelecidas, a Central controla os resultados das Singulares por meio de: verificações <i>on line</i>, inclusive diárias, via sistema de computador, e auditorias internas e externas.
2 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Ações, programas e campanhas de marketing: são padronizadas de modo institucional pelo Sistema Cooperativo A. Mas, as Singulares podem criar campanhas de marketing locais, dentro de padrões de comunicação do Sistema. - Criação de produtos e serviços: Singulares não têm autonomia para criarem produtos e serviços, os quais podem ser sugeridos à Central e base regional, para análise e aprovação. - Produtos e serviços ofertados: Singulares podem escolher, de acordo com a sua realidade local, os produtos, mas todos ficam disponíveis às Singulares. - Taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamento: as Singulares devem seguir as padronizações oriundas da Central. Há margem de escolha só entre faixas de possibilidades padronizadas.
3 Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção: processo realizado por especialistas da Central. - Treinamento e desenvolvimento: há os treinamentos institucionais centralizados pela Central. Singulares podem oferecer treinamentos locais. - Políticas de remuneração: há o plano de cargos e salários padrão da Central, que deve ser seguido pelas Singulares.
4 Finanças e contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Valores captados pelas Singulares: aplicados de modo centralizado pela cooperativa Central. - Análise de crédito: Singulares não têm autonomia total para a aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na Singular, base regional e Central. - Inadimplência: Singulares possuem percentual limite de inadimplência que podem ter, definidos na Central (3%). - Repasse por associado: limitado conforme determinação legal e controle da

		Central (13%). - Distribuição de sobras: Singulares devem seguir as destinações legais e da Central (40% para fundo de reserva e 10 para o Fates), mas as Singulares tem autonomia para decidir sobre o restante, via assembleia ordinária. - Contabilidade: é centralizada na cooperativa de crédito Central.
5	Recursos patrimoniais e materiais	- Aquisição de patrimônio: há um limite percentual sobre o patrimônio líquido da cooperativa Singular, que ela deve respeitar: 15% do patrimônio líquido. A Singular precisa da decisão na assembleia com seus associados e, depois, comunica a Central. - Aquisição de materiais: Singulares tem autonomia.
6	Tecnologia	- Hardware: processo de aquisição é centralizado na cooperativa Central. - Software – sistema de informações: é padronizado para todas as Singulares via Central. Alterações no sistema com aprovação da Central e base regional.
7	Relações públicas	- Há diversos programas institucionais centralizados pela Central. Mas, as Singulares podem fazer projetos e ações locais.

Quadro 17: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo A

Fonte: Elaboração própria

4.3.2 Sistema Cooperativo B

4.3.2.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

O processo de formulação e decisão estratégica no Sistema Cooperativo B é realizado a cada três anos, por meio da cooperativa de crédito Central, a qual promove reuniões específicas para esse fim. De acordo com os entrevistados, existe a construção coletiva, pelas Singulares e a Central, das estratégias e do planejamento estratégico do Sistema Cooperativo B:

A Central faz o seu planejamento estratégico. Nós reunimos todos os gerentes, todos os presidentes de cooperativas, mais os conselheiros da Central, uma vez por ano, e a gente [Singulares e Central] traça as diretrizes macros da Central. (E1B)

Cada cooperativa manda um diretor lá pra definir o planejamento da Central lá. [...] ela [a Singular] sugere algumas coisas [...] pra tomar algumas decisões [...] por que a gente está no dia a dia aqui. Você vê muitas coisas que lá eles não estão no dia a dia. (E3B)

A Central convoca uma vez por ano esse planejamento, e ela leva o esboço. Leva um esboço e junto com o assessor da Central, ou um assessor contratado pela Central, que tenha um grande conhecimento em elaborar planejamentos. E ela leva esse esboço, e é discutido lá. Agora, cada Singular pode dar a sua opinião. Pode alterar, pode incluir. [...] Esse planejamento [estratégico na Central] é feito para três anos. (E4B)

De acordo com os entrevistados, os eventuais conflitos relacionados às diferentes percepções sobre estratégias, objetivos ou metas, são resolvidos por meio de consenso.

Chega-se a um acordo. Sempre existe um comum acordo, e é discutido também em equipes, é dividido em equipes lá, e discute-se a melhor maneira. (E4B)

É que no planejamento estratégico você trabalha assim, com várias ideias, dessas ideias você escolhe geralmente as cinco melhores, as cinco que estão sendo... que todo mundo quer, que você acha que é melhor pra cooperativa, então essas aí cinco, seis dependendo, é essas que vão ser escolhidas para o planejamento. (E3B)

Posteriormente, seguindo as determinações do planejamento estratégico do Sistema Cooperativo, as Singulares elaboram, anualmente, os seus planejamentos de metas.

E cada Singular também faz o seu planejamento estratégico. Daí ela faz isoladamente dentro daquilo que falei, respeitando como que é a situação da região. Então, são dois planejamentos. Lógico que não há choque, você tem lá o macro da Central, o que a Central precisa fazer. E ,depois, o que cada Singular faz, a sua política de expansão, de crescimento. (E1B)

É um dia de planejamento estratégico, é que nem cada Singular. A Central faz com os diretores e alguns gerentes, é mesma coisa, é um dia de planejamento estratégico, é as diretrizes que a Central vai colocar para Singulares conseguirem fazer ou não durante o ano. (E3B)

Todas as Singulares tem total liberdade para estabelecer metas, desde que, estejam dentro das metas também projetadas pela Central. Em cima disso, nós [Singulares] desenvolvemos o nosso planejamento anual [...] em todas as nossas unidades, com a participação do conselho de administração, da diretoria executiva, de todos os gerentes das unidades e de todos os nossos funcionários [...] com o auxílio ou não de um assessor da Central. Isso depende de cada Singular pedir esse auxílio. (E4B)

Entretanto, a emergência de novas situações mercadológicas faz com que as Singulares efetuem ajustes em seus planejamentos, evitando o descompasso entre as demandas do mercado e a atuação das cooperativas de crédito.

Nós, a sede [da Singular] que controla todas as agências. Que faz o relatório final mensal e repassa para unidades para depois ser discutidas: se não houve cumprimento, se houve cumprimento. Ou se alguma meta tem que ser ajustada no meio do caminho. Como nós trabalhamos no mercado financeiro, ele é muito volátil. Ele muda do dia pra noite. Nós temos que estar atento a isso, e refazer algumas metas. (E4B)

Os ajustes são realizados também no planejamento estratégico do Sistema Cooperativo B, quando necessário, nas reuniões anuais do planejamento estratégico:

Há a possibilidade de você mudar muitas coisas lá. Dependendo da visão, da colocação de cada Singular, para se chegar a um consenso, a um acordo no final, que aquele seria um planejamento ideal. (E4B)

A Central faz auditorias nas Singulares no sentido de acompanhar e controlar as atividades e seus resultados. São realizadas duas auditorias anuais internas e outras duas externas, além da auditoria que o Banco Central pode realizar a qualquer tempo.

A Central é corresponsável pela saúde das Singulares. Então, a Central faz [...] o trabalho da auditoria. Então, ela tem uma auditoria própria com vários auditores que vão nas Singulares, e fiscalizam tudo lá. (E1B)

São duas auditorias por ano, internas, e duas externas. [É verificado] Tudo. Tudo que há dentro das carteiras, eles [da Central] têm poder de verificar. E tem mais duas auditorias, que são feitas daí por auditores externos, contratados pela Central para fazer também nas Singulares. E o Banco Central. O Banco Central, ele pode fiscalizar a qualquer momento. (E4B)

Tem auditoria de caixa que é três vezes por ano, daí tem a auditoria interna que é duas vezes por ano e a externa a cada fechamento de balanço. Então, é duas vezes por ano também. (E3B)

Além disso, a Central possui acesso, via sistema de informações, diariamente sobre as atividades executadas pelas Singulares, podendo, assim, identificar eventuais desvios dos padrões normais de operações:

Tudo online, eu acesso aqui no meu celular aqui as contas de qualquer Singular que... porque o sistema ele é todo online. (E1B)

Quando a Central observa problemas de resultados, seja por meio das auditorias formalizadas ou pelo acompanhamento diário via sistema de informações, ela orienta as Singulares com o objetivo de reverter a situação:

A Central fiscaliza, quando ela vê alguma coisa assim que não está certo, ela faz apontamentos, através desses apontamentos ela tem a opinião deles, você vai atrás, verifica o que está acontecendo. (E3B)

4.3.2.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

As ações, programas e campanhas de marketing das Singulares do Sistema Cooperativo B são realizadas, na sua maioria, pela própria cooperativa, ainda que existam as políticas de marketing institucionais:

Nós temos o marketing institucional [...], o marketing local, aí cada Singular, tem toda a liberdade pra fazer isso desde que siga todo o padrão de cor, logo essas coisas, entendeu? (E1B)

Nós [da Singular] temos autonomia para isso. Nós temos autonomia, e nós temos uma empresa de marketing contratada, terceirizada, que cria as ações de marketing, para divulgar perante o nosso cooperado. Mas nós temos autonomia sim. (E4B)

Somente as ações de marketing de alguns poucos produtos e serviços específicos são realizados por meio da Central, que cria os folders e outras formas de divulgação:

Pela Central, alguma coisa especifica [em relação às ações de marketing]. Quando tem um convênio feito pela Central. Por exemplo, seguros e previdência privada, alguma coisa nesse sentido, daí, é pela Central. (E4B)

De acordo com os entrevistados, as Singulares do Sistema Cooperativo B possuem a autonomia para a criação de produtos e serviços, conforme se verifica nos discursos abaixo:

[Questionado se a Singular pode criar seus próprios produtos e serviços, entrevistado da Central respondeu que:] Só precisa registrar [na Central], pode criar lá [na Singular]. (E1B)

E nós temos uma facilidade dentro do Sistema, que temos autonomia da criação dos nossos próprios produtos [...] Nós, a Singular, em todas nossas agências, nós podemos criar o produto na hora. (E4B)

Nós criamos o produto, passamos ela, nossa linha de crédito, para a Central, por que ela tem que estar registrada na Central. Por que aí então as regras de cada produto, então, nós criamos o produto, que o cooperado precisa e nós não temos no nosso portfólio, nós temos a possibilidade de criar esse produto na hora e oferecer ao cooperado. (E4B)

Em relação às taxas de juros e tarifas, no Sistema Cooperativo B as Singulares também têm a liberdade de definir as suas taxas e tarifas, de acordo as realidades de mercados locais (com exceção de produtos repassados pelo governo federal). A Central, no entanto, define uma faixa de percentual considerada grande para dar poder de decisão da Singular com base em suas peculiaridades locais, e acompanha o processo, no sentido de evitar que as cooperativas estabeleçam taxas que não cubram os custos dos produtos e serviços:

[...] definição da política da taxa de juro das Singulares é feita pela própria Singular. [...] Ela [a Central] determina uma faixa sim, mas uma faixa de, vamos chutar aí, 0,5 a 5, entendeu? Para dar uma liberdade para a Singular poder atender. E as características regionais, é de cada cidade, existe características regionais e na regionalidade existem as características pessoais, só que a gente tem uma banda bastante larga para poder permitir a liberdade de Singulares de trabalhar da melhor maneira possível. [...] Tem Singular que não cobra tarifa de nada, essa é uma das características nossas. (E1B)

Nós definimos, as Singulares definem [taxas e tarifas]. (E3B)

Nós da Singular que definimos as taxas. Vamos dizer, a gente faz um estudo sobre o mercado, e definimos as taxa. A Central não interfere na taxa da cooperativa [Singular]. Ela controla isso, ela acompanha, por que senão, também, não se pode emprestar a menos do teu custo de captação, o custo administrativo. [...] Nós entendemos que cada Singular, cada região tem as suas particularidades [...]. Nós queremos ter autonomia de trabalhar com nossas taxas. (E4B)

Desse modo, no Sistema Cooperativo B, as cooperativas praticam taxas diferentes entre si, mas semelhantes na região. Da mesma forma, os prazos de financiamentos e formas de parcelamentos são também definidos no âmbito da Singular.

O comitê de crédito [decide sobre prazos e parcelamentos]. Que é composto pelos gerentes, e pela diretoria executiva [da Singular]. [...] [A Central] Não interfere. (E4B)

A Singular [define as formas e prazos de financiamentos]. (E1B)

A Central fornece relatórios estatísticos gerais para as Singulares sobre taxas, tarifas, prazos praticados no conjunto de cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo B. Tais informações servem de base para nortear as decisões internas de cada Singular. Mas a Central não impõe valores e percentuais às Singulares, salvo quando os valores ou taxas estiverem abaixo do custo do produto ou serviço, o que poderia trazer risco financeiro à Singular:

Ter, tem os seus limites. Mas a Central me dá essas estatísticas para mim. Para mim trabalhar com meus produtos. Mas ela não interfere: “Óh, você tem que aumentar

taxa, tem que baixar”. Claro, se tiver uma taxa abaixo do custo, aí ela [Central] vai pedir o cancelamento através de uma auditoria. (E4B)

É uma questão interna da Singular. A Central orienta que tem que cobrar por que você vive de receita. (E3B)

A Central está olhando isso ai tudo. (E1B)

4.3.2.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

As atividades e decisões sobre recrutamento e seleção de empregados e diretores no Sistema Cooperativo B são realizadas pelas cooperativas Singulares, sendo que a definição da diretoria das Singulares é realizada por meio de eleições, em assembleia, conforme o discurso abaixo:

Você [Central] não fica fazendo a política de contratação de funcionários. (E1B)

Depende [só da Singular]. Primeiro, da diretoria executiva, e depois, do conselho de administração. A votação é feita, por exemplo, é por votação, a eleição do conselho, e da diretoria executiva, é eleição. Sempre em assembleia. O nosso é de três em três anos. (E4B)

Só a assembleia que pode destituir [o conselho de administração e a diretoria], então, a assembleia, ela é soberana. [Quanto ao processo de recrutamento e seleção de empregados:] Na nossa [Singular] é feito todo por aqui. (E3B)

De modo análogo, em relação às políticas de treinamento e remuneração, o entrevistado E4B, entrevistado de Singular, afirmou que tudo é realizado pela cooperativa Singular:

Tudo Singular [ao ser questionado sobre treinamento e remuneração]. (E4B)

Plano de cargos [...] existe, mas não define valor [...] define a estrutura de cargos. Na verdade [a Central] não define valor [de salário] [...] e os valores são definidos, pelo sindicato, o sindicato laboral [do local onde a Singular atua]. (E1B)

Isso é mas uma questão de Singular. A gente [Singular] geralmente tem uma pesquisa entre todas, pelos cargos, você faz uma comparação pelo tamanho, através disso que você define. (E3B)

Porém, o entrevistado da Central e outro de Singular afirmam que no caso de treinamento há aqueles institucionais, realizados pela Central, para todo o Sistema Cooperativo B, e aqueles que são locais, realizados pelas Singulares:

Políticas de treinamento, existem as institucionais feitas pela Central. E as Singulares também tem liberdade pra ter as suas. Então, não é obrigada a seguir só a da Central. (E1B)

Todos na Singular, desenvolvimento, e alguns cursos a Central oferece. (E3B)

Apesar disso, parte dos processos de trabalho são normatizados pela cooperativa Central, a qual disponibiliza manuais de procedimentos para as operações da cooperativa:

[A Central] define é a estrutura do cargo, o que o caixa faz, o que o funcionário administrativo faz. (E1B)

A Central ela, edita os manuais. [...] Mas a Singular [...] pode modificar os manuais da Central, algum procedimento. Mas desde que esteja dentro das normas do Banco Central. (E4B)

Ele existe, alguns manuais já saíram pelo novo sistema e alguns estão saindo. Então, existe orientações nesse manual, documental, de anexos, que você tem que fazer. Então, alguns já saíram e alguns ainda não saíram (E3B).

4.3.2.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

As aplicações dos valores captados pelas cooperativas Singulares são realizadas de forma centralizada pela cooperativa Central, com o aval das Singulares, as quais definem as regras das aplicações:

A Singular coloca o dinheiro na Central, e o próprio conselho da Central, que é composto pelas Singulares define o que fazer com esse dinheiro, para onde vai ser aplicado. (E1B)

Via Central, para ser ato cooperativo. (E3B)

Eu aplico toda minha sobra [...]. Cada Singular quando tem a disponibilidade de aplicar, ela repassa para a Central, e a Central aplica. Pode ser diário, pode ser esporádico. [...] Mas quem determina as regras dessa aplicação, são as Singulares. Em reuniões mensais com a Central. (E4B)

As Singulares possuem a liberdade de definir quais são os principais produtos e serviços trabalhados para maior captação, de acordo com as peculiaridades locais.

O processo de análise de crédito no Sistema Cooperativo B é realizado apenas pelas Singulares. Há alçadas de decisões internas que autorizam 100% do crédito. O papel da Central é apenas auxiliar ou acompanhar o processo, no sentido de que se respeitem as normas do Banco Central.

[A Central] não [atua] para interferir na operação [análise de crédito] em si. A Central não interfere nas ações da Singular. (E1B)

[Pergunta ao entrevistado da Central: “Então, há a confiança no dirigente da Singular?”] Confiança entre aspas né? Ele é monitorado. (E1B)

A Central ela não se envolve no operacional, ela só fiscaliza. Ela orienta. Ela auxilia. Ela controla. Dentro das normas do Banco Central ela vai auditar em cima disso. Controla o dia a dia. E eu não posso exceder isso. Dentro disso eu tenho autonomia. Então o nosso comitê de crédito hoje funciona assim, eu tenho uma alçada de gerentes, que 90% das operações estão dentro dessa alçada, é ... em número de operações, não em valores. Mas em número de operações, 90% fica dentro da sala do gerente; 9% fica dentro da sala de diretor; e 1% do conselho de administração. Então a nossa alçada vai até o Conselho de Administração. (E4B)

Nós temos um comitê de crédito [...] [há alçadas por] funcionário, daí comitê de gerencia, comitê de diretoria e do conselho de administração. São quatro alçadas, conforme o valor é a alçada de aprovação. (E3B)

A política de inadimplência do Sistema Cooperativo B é definida pela Central juntamente com as Singulares. Assim, há um limite de inadimplência, em percentual, que deve ser respeitado pelas Singulares:

No nosso sistema ascende no três por cento, no três por cento pisca, mas isso a auditoria, ela levanta isso aí tudo. Mas isso é um diferencial nosso, por que eu falo assim, vai ascender no cinco, entendeu? (E1B)

2% da inadimplência, isso é definido pela Central. Não sei se é 2 ou 3 a carteira de crédito, mais ou menos, nesse patamar 2 a 3%, no total. (E3B)

Em relação ao repasse ou endividamento por associado, as Singulares do Sistema Cooperativo B respeitam os limites normativos do Banco Central:

É do Banco Central essa regra. Você não pode centralizar mais que 15% [do patrimônio de referência]. (E4B)

É do teu patrimônio que o banco Central autoriza 15% de comprometimento para cada CPF ou CNPJ. (E3B)

Quanto à política de distribuição de sobras das cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo B, além dos repasses exigidos por lei, como a Reserva Legal e o Fates, as Singulares definem, por meio da assembleia com os cooperados, quanto e como será distribuído de sobras:

É a assembleia da Singular que decide isso. (E1B)

A assembleia da Singular [decide]. (E3B)

É um percentual de tudo que ele faz dentro da cooperativa. São quatro produtos: se ele aplicar dinheiro, se ele pegar emprestado, se ele deixar dinheiro em conta corrente em depósito à vista, e sobre as cotas que ele teve na cooperativa ele ganha um percentual. Ele tem um retorno em cima disso. Percentual sobre todos esses produtos. (E4B)

Tem essa participação, das sobras da cooperativa que retornam, então é, de tudo que o cooperado fizer dentro da cooperativa ele terá um retorno. E isso acaba aumentando a taxa de quando ele aplica dinheiro. E diminui a taxa quando ele pega empréstimo. (E4B)

No Sistema Cooperativo B, cada Singular tem a liberdade de definir qual o percentual para a Reserva Legal, além dos 10% normatizados pelo Banco Central.

Cada cooperativa tem o seu percentual de reserva legal. O mínimo é 10%, que o Banco Central exige. E o Fates é 5%. [...] Isso é levado para uma assembleia, o cooperado decide, aprovando lá, a cooperativa passa a ter um percentual maior de reservas. (E4B)

Em relação à contabilidade das Singulares, no Sistema Cooperativo B também existe a flexibilidade de ser realizada pela Central ou pela Singular, de acordo com as Singulares pesquisadas:

É assim, a Central pode fazer a contabilidade por lá, ou pode fazer pela Singular. Pode ser feita pela Singular. É opção de cada Singular. [...] Nós mantemos a nossa aqui. (E4B)

A contabilidade é aqui [na Singular] e a folha de pagamento na Central. A folha eles fazem lá e mandam pronto, a gente só faz o pagamento. [...] Eu acredito que a intenção seja centralizar também a contabilidade no futuro. (E3B)

4.3.2.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

As Singulares do Sistema Cooperativo B possuem a autonomia para a aquisição de patrimônio e bens móveis, desde que estejam dentro dos limites legais de imobilização. Entretanto, a política adotada é, sempre que possível, alugar, e não comprar bens, sobretudo os imóveis:

[As Singulares] Tem a liberdade, ter a sede própria, claro, a Central não tem nada com isso não. (E1B)

Não precisa [de autorização da Central]. Desde que respeite o limite, percentual do imobilizado. [...] você tem um limite que é 50% do patrimônio, você não pode passar disso. (E4B)

Tudo em AGO [da Singular] também. A assembleia que vai definir se vão querer comprar, se vão querer construir, vão querer alugar. Tudo é passado em assembleia. [Pode imobilizar até] 50% do patrimônio. (E3B)

Em relação aos recursos materiais, as cooperativas Singulares adquirem a maioria dos materiais de expediente e outros itens de estoque necessários para as suas operações:

Singular [compra]. Algum produto ou outro, a Central disponibiliza lá para comprar em conjunto com as outras Singulares. Economia de escala. (E4B)

Só com o que eu preciso para o mês. Você tem uma noção: tudo aqui não vem da Central. (E3B)

4.3.2.6 Autonomia das Singulares na área de informática

As cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo B possuem autonomia para adquirir hardware, como computadores.

Nós [Singulares] temos autonomia [para adquirir hardware]. (E4B)

Cada Singular define, a gente tem os técnicos de informática dentro de cada Singular que define compra esse, compra aquele. (E3B)

Quanto ao software – sistema de informações – do Sistema Cooperativo B, o mesmo é padrão (terceirizado) para todas as Singulares, as quais não possuem autonomia para efetuar mudanças no sistema:

A tecnologia [sistema de informações] está na Central por uma questão de custos. (E1B)

É padrão [o sistema de informações]. Aí, as demandas, nós solicitamos junto à empresa de tecnologia, e ela que desenvolve lá. Se ela lançar para nós [Singular], lança para todos [todas as cooperativas do Sistema Cooperativo B]. (E4B)

Mudança no sistema tem que pedir pra Central pra Central pedir para o detentor do programa, daí você tem que explicar por que daí vai pra análise, daí é feito a análise. (E3B)

Portanto, eventuais alterações no sistema de informações só são aprovadas pela Central ou pela empresa de tecnologia se forem úteis para todas as demais cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo B. Convém observar que o Sistema Cooperativo B está desenvolvendo um software próprio, que será implantado nos próximos anos, conforme decisão estratégica conjunta, deliberada com a Central e Singulares.

4.3.2.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

As Singulares do Sistema Cooperativo B, por possuírem um público específico como médicos e profissionais da área da saúde, fazem ações mais específicas para tal grupo de cooperados, sendo que cada cooperativa tem a liberdade de atuar como desejar no sentido de atender as demandas de seus associados:

Nós temos uma estrutura em cada unidade que permite que você faça um assessoramento também ao nosso cooperado para, no dia a dia... por que não é só atender o cooperado na hora que ele vem pegar empréstimo, ou querer aplicar os seus recursos disponíveis. Mas fazer um assessoramento em tudo que ele necessita. (E4B)

Um dos entrevistados afirmou que há certa dificuldade nas ações com a comunidade, haja vista a necessidade de pessoal para executar tais atividades:

Você tem que ter pessoas disponíveis para tais eventos, para tais situações, meio complicado, às vezes. (E3B)

Por fim, convém registrar que as cooperativas de crédito do Sistema Cooperativo B já pertenceram a outro Sistema Cooperativo. Entretanto, com o objetivo de manter uma maior autonomia administrativa e estratégica para as Singulares, optaram por criar uma Central e estruturar seu próprio Sistema Cooperativo.

4.3.2.8 Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo B

Área/processo de	Análise sobre a autonomia
1 Formulação e decisão estratégica	<p>- Processo realizado de modo centralizado pela cooperativa Central, a cada três anos, com revisões anuais, junto com representantes de cada uma das Singulares, os quais deliberam sobre estratégias, objetivos e metas, e constroem o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo B, o qual deve nortear as operações das Singulares.</p> <p>- De acordo com o planejamento estratégico e as metas estabelecidas, a Central controla os resultados das Singulares por meio de: verificações <i>on line</i>, inclusive diárias, via sistema de computador, e auditorias internas e externas.</p>
2 Marketing	<p>- Ações, programas e campanhas de marketing: realizadas, na sua maioria, pela própria cooperativa Singular, respeitando-se os padrões de comunicação definidos na Central, ainda que existam políticas de marketing institucionais.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Criação de produtos e serviços: Singulares possuem a autonomia para a criação de produtos e serviços, desde que informem a Central o produto criado, para registro. - Produtos e serviços ofertados: Singulares podem escolher de acordo com a realidade local. - Taxas de juros e tarifas: Singulares têm a liberdade de definir as suas taxas e tarifas, de acordo as realidades de mercados locais (com exceção de produtos repassados pelo governo federal). A Central define uma faixa percentual considerada grande, dando maior poder de decisão às Singulares. - Prazos de financiamentos e formas de parcelamentos: as Singulares podem estabelecê-los.
3	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção: realizado pelas próprias Singulares. - Treinamento e desenvolvimento: há treinamentos institucionais centralizados, mas as Singulares podem oferecer treinamentos locais. - Políticas de remuneração: tanto para o quadro de empregados quanto para a diretoria das Singulares, existe uma descrição de cargos padrão da Central. Mas quem define os valores de salários são as Singulares.
4	Finanças e contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Valores captados pelas Singulares: aplicados de modo centralizado pela cooperativa Central. - Análise de crédito: Singulares possuem autonomia total para realizar a aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na cooperativa Singular. A Central apenas monitora o processo. - Inadimplência: Singulares possuem percentuais limites de inadimplência definidos em conjunto com a Central. Gira em torno de 3 a 5%. - Repasse por associado: é limitado conforme determinação do Banco Central e orientação da Central (15%) do patrimônio de referência. - Distribuição de sobras: Singulares devem seguir as destinações legais (mínimo de 10% para fundo de reserva e 5% para o Fates). Mas as Singulares tem autonomia para decidir sobre o restante, via assembleia ordinária. - Contabilidade: Singular decide se centralizada na Central, ou na Singular.
5	Recursos patrimoniais e materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de patrimônio: há um limite percentual legal sobre o patrimônio líquido da Singular que ela deve respeitar: 50% do patrimônio líquido. A Singular precisa da decisão na assembleia com seus associados e, depois, apenas comunica a Central. - Aquisição de materiais: fica a critério das Singulares, porém há alguns poucos produtos comprados em conjunto pela Central, para se auferir ganhos de escala.
6	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware: Singulares tem autonomia para comprar, como computadores. - O software – sistema de informações: é padronizado para todas as Singulares e a viabilidade de alterações no sistema é analisada pela Central e pela empresa fornecedora do software.
7	Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Há programas institucionais, mas as Singulares podem fazer seus projetos e ações locais específicas.

Quadro 18: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo B

Fonte: Elaboração própria

4.3.3 Sistema Cooperativo C

4.3.3.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

No Sistema Cooperativo C, o processo de formulação e decisão estratégica é realizado por meio de Central com a participação das Singulares. É realizado o planejamento estratégico para cinco anos, com objetivos e metas delineados coletivamente.

O planejamento é de cinco anos [...]. E todas elas tiveram a sua participação ativa. Levamos quase um ano para fazer o planejamento estratégico. Porque as discussões foram muitas. [...] Para onde queremos ir? O que queremos? Qual a área de ação que tem que atingir? Qual o crescimento que iremos dar? E que infraestruturas serão necessárias para atingir aquilo? Para chegar àqueles objetivos. (E1C)

O plano de metas. (E2C)

A Central elabora sempre um planejamento estratégico de cinco anos, para todo o sistema. [...] Então, assim, daqui a cinco anos, onde queremos chegar? Em número de cooperados, em número de ativos, em número de carteira de empréstimo, em números gerais. Em cima desses números gerais, as cooperativas trabalham ano a ano o seu planejamento, daí ela faz o planejamento anual para chegar com esse número lá na frente. (E3C)

Nós definimos assim a gestão estratégica da cooperativa, eu defino como um planejamento estratégico. No caso, fizemos sempre junto à Central [...] nós fizemos o planejamento estratégico para os próximos cinco anos, até 2017. (E4C)

A partir do planejamento estratégico elaborado com a Central, as Singulares definem os seus objetivos quantificados ou metas anuais:

As metas e as ações cada uma das cooperativas tem a sua. Agora, elas estão alicerçadas por esse planejamento estratégico aí. (E1C)

As Singulares vão ter é, a partir desses objetivos estratégicos, dessas definições aqui, eles vão ter as suas metas [anuais], que são os desdobramentos desse plano estratégico. (E2C)

Em cima desses números gerais, as cooperativas trabalham ano a ano o seu planejamento, daí ela faz o planejamento anual para chegar com esse número lá na frente. (E3C)

Anual, o nosso [da Singular] é anual. Lá [na Central] é cinco anos. (E4C)

E há ajustes nos planejamentos do Sistema Cooperativo C, em função de fatores e variáveis ambientais emergentes. Os ajustes podem ser semestrais ou anuais:

Ele pode ser revisto semestralmente ou anualmente, [...] mas há sim essa abertura, ajustes. E a gente está muito vulnerável ao mercado [...], muda muito quando a gente trabalha numa instituição financeira. (E4C)

A Central faz o controle sobre as atividades e resultados das Singulares por meio de auditorias internas e externas, além do monitoramento permanente via sistema de informações:

Na maioria das nossas cooperativas [são realizadas auditorias] semestralmente. [...] Também temos uma auditoria interna, também contratada, não é nossa [...], faz auditoria, duas auditorias, uma no primeiro semestre e outra no segundo semestre. [...] através da área de controle, verifica mensalmente [a realização de objetivos e metas] e encaminha para eles: “Olha, vocês disseram que iam fazer isso, ia fazer isso, mas isso aqui vocês não fizeram. Por que não fizeram?” (E1C)

[...] auditoria da Central [...] tem o conselho fiscal da própria cooperativa fiscalizando também, tem auditoria independente. (E3C)

Tem com certeza, auditoria controles internos. (E4C)

Portanto, o monitoramento das Singulares tem como objetivo evitar problemas graves de resultados, na gestão das cooperativas.

4.3.3.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

De acordo com os entrevistados, há poucas ações ou campanhas de marketing das Singulares em mídias de massa, haja vista que a disseminação do Sistema Cooperativo C se faz primordialmente via relacionamento com os associados. As campanhas e ações de marketing existentes são centralizadas na cooperativa Central, ainda que as Singulares possam fazer campanhas e materiais próprios:

Primeiro lugar, o sistema não se comunica com a mídia praticamente nada. Tudo aqui é feito de boca a boca. Mas a estrutura de comunicação é padronizada pela Central. Cada cooperativa sugere o que precisa, o que não precisa, a Central, através da equipe de marketing e comunicação, que estrutura padronizado, e para cada local, porque a localização também faz... tem que ter atitudes diferentes. (E1C)

A gente faz pouquíssimos trabalhos de mídia de massa assim. Trabalha, assim, algumas ações mais isoladas em época de assembleia, a gente faz pouco, muito pouco assim. O nosso crescimento, ele está muito mais embasado no relacionamento mesmo. (E2C)

[...] as cooperativas que tiverem interesse [em marketing], existe um padrão [...] Agora, se quiser fazer por conta própria, a gente poderia fazer. (E3C)

Existe hoje na [Central] a área de marketing, que faz para o sistema todo o desenvolvimento, feito pelo sistema. Então, todas as cooperativas recebem igual. [...] outros são feitos pelo nosso Marketing, esse aqui, por exemplo, fizemos no mês passado pra uma campanha de captação. (E4C)

Registre-se que, como regra, os sistemas cooperativos divulgam com ênfase a sua marca, ou seja, o nome do sistema. Mas, no caso do Sistema Cooperativo C, o foco de divulgação é o nome e a marca da Singular, e não o nome e marca do sistema cooperativo:

Nós preservamos a marca da cooperativa. O sistema é a tal da eminência parda. (E1C)

A criação de produtos e serviços no Sistema Cooperativo C é realizada pela Central, portanto de forma centralizada, mas com a participação das Singulares. Sozinhas, as Singulares não tem autonomia para criar produtos, elas podem sugerir a criação para a

Central. As Singulares escolhem quais produtos e serviços, daqueles disponíveis no sistema cooperativo, vão oferecer no seu mercado de atuação.

E todos os produtos, todo esse desenvolvimento, desenvolvimento de produtos são feitos pela Central. A Central desenvolve produto, a cooperativa utiliza se assim achar interessante na área de ação dela. Mas não é obrigatoriamente usar. [...] Porquê? Quando você faz uma reunião, e as decisões são sempre coletivas, não há uma decisão da Central. Toda vez que for desenvolver algum produto, isso participam às cooperativas [Singulares] no desenvolvimento dele. (E1C)

Nós temos comitês, por exemplo, comitê de tecnologia e produtos, é comitê que acontece, ele é trimestral. Então, a cada 3 meses acontecem encontros onde todas as cooperativas... a gente faz o encontro numa sala onde a gente tem uma pauta e aí as cooperativas vão sugerindo, vão trazendo novos produtos, demandas que eles têm lá e aí esse comitê. Aí, a Central é responsável por pegar essas demandas faz uma análise de viabilidade em cima desses produtos ou trás novos produtos que a Central mesmo percebeu. E, em cima da viabilidade, do parecer da Central, daí as cooperativas vão dizer: “Não, então a gente quer prioridade nesse, nesse e nesse produto. Então, esse aqui tira e deixa para o próximo ano, para a gente reavaliar se... (E2C)

Criação de produtos tem que ser via Central, mudança da forma que um produto hoje interage, como é que ele está, pela Central. (EC3).

Neste contexto, em relação às taxas de juros e tarifas, prazos e formas de parcelamentos, as Singulares também precisam pedir a validação (ou autorização) para a Central:

Nós temos a autonomia de estudar uma criação de [...] uma taxa x, ou mudar uma linha de crédito [e prazos e parcelamentos], ou alterar tabela de tarifa. Isso aí, a Singular tem poder para estudar e fazer, porém, é passado sempre por uma área da [Central], para validação. (E4C)

4.3.3.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

O processo de recrutamento e seleção nas Singulares é realizado, na maioria dos casos, com o acompanhamento da Central, pois esta tem a política de recursos humanos:

A Central tem a política de recursos humanos. A execução dela, na maioria das vezes, é feita pela cooperativa, mas acompanhada pela Central. Então, no recrutamento, a Central vai estar junto. (E1C)

A estrutura, então, nós temos uma equipe aqui na Central, então, na maior parte dos casos ela utiliza da estrutura da Central. (E2C)

Toda a questão de contratação, hoje, ela está sendo feita com a [Central]. (E4C)

Numa das Singulares entrevistadas, no entanto, o processo é feito totalmente pela própria Singular:

Ela apenas tem o RH e nos oferecem, caso um dia a gente queira fazer uma dinâmica em grupo, ou ajudar a selecionar, ou fazer algumas entrevistas, não muitas, eles podem fazer isso. Mas a gente vê que o tempo deles hoje não está suficiente para atender na agilidade que nós queremos. Nós até contratamos pouco, mas mesmo assim, a gente se sente melhor e confortável realizar o serviço por aqui mesmo. (E3C)

Em relação ao treinamento e desenvolvimento, a Central concentra o processo de identificação de necessidades anuais das Singulares, e faz um planejamento anual. Ainda assim, se desejarem, as Singulares podem fazer treinamentos locais.

A Singular sempre pode sugerir. A Central faz uma pesquisa com as Singulares todo o ano, vai verificar da necessidade de cada uma das Singulares. E que tipo de treinamento ela pretende durante o ano. Então ela vai ver com todas as cooperativas, depois, consolidada isso, faz um plano de treinamento para o ano com os colaboradores. (E1C)

A Central tem treinamento para tudo que existe na cooperativa de produtos em si, e várias questões comportamentais também do colaborador. (E3C)

A gente tem hoje na [Central] muito bem avançado o sistema de treinamento. (E4C)

No Sistema Cooperativo C a política de remuneração é centralizada por meio da cooperativa Central, que possui um plano de cargos e salários que deve ser usado por todas as Singulares. Se alguma Singular fizer algo fora da política, terá que se explicar com a Central:

Política é a mesma. Agora, a estrutura de cargos e salários é de cada uma das cooperativas [Singulares]. Ai tem cooperativa que, nós calculamos, então temos cooperativas pequena, média e grande. São quatro portes. Então nesses portes de cooperativa cada uma tem a sua estrutura de remuneração. (E1C)

É a tabela, ela é única para todos no sistema. Dentro da política tem uma tabela única. O que acontece é que as cooperativas, de acordo com o porte, o nível de mercado, ele pode estar acima ou abaixo. (E2C)

Aí a Central tem papel fundamental. Existe um projeto que foi feito de cargos e salários. (E3C)

Hoje, eu tenho uma política sendo respeitada. Mas ainda temos liberdade de trabalhar um pouco a questão salarial [dentro da faixa do plano de cargos e salários para o cargo]. (E4C)

4.3.3.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

Os valores captados pelas cooperativas Singulares são aplicados de modo centralizado pela cooperativa Central:

E também as nossas cooperativas, toda a liquidez delas tem que ser aplicada na Central. A Central é que opera no mercado financeiro. (E1C)

[Aplicação do dinheiro é realizada] Pela Central. Nós centralizamos tudo na Central. Nós não temos a equipe profissional especializada na cooperativa, até por ser pequena, não tem por que. Ah, eu vou aplicar onde, ou o que é o melhor pra mim? Então a gente deixa tudo na Central. (E3C)

[...] o dinheiro que fica em nossa conta corrente, ou seja, para a nossa disponibilidade imediata, ele é já na conta da [Central]. (E4C)

Sobre as análises de crédito, de acordo com os entrevistados, as Singulares tem autonomia total para executar o processo de liberação de crédito. Somente nos processos de auditoria, posteriormente, a Central fiscalizará tal atividade e exigirá explicações ou tomadas de providências, caso tenha algo errado ou fora de padrão:

[...] a garantia é da cooperativa. A cooperativa tem a política lá: “Olha, para fazer essa taxa de juro, eu preciso de garantias reais.” Ou: “Essa, preciso de aval, dois avais, um aval, está na política já. [...]A auditoria é que vai trazer para nós o relatório se ela fez a avaliação absolutamente certa ou não. (E1C)

O índice de inadimplência também é objeto de política centralizada pela Central e as Singulares devem se adaptar a essa política, de acordo com o entrevistado da Central:

O nosso [índice de inadimplência] está limitado a 2,5%. (E1C)

2,5% definido pela [Central]. (E4C)

Quanto ao repasse ou endividamento por associado, há política definida e controlada pela Central, a qual as Singulares devem seguir:

O limite individual por cooperado vai ter que comunicar. Se ele passar de 7% do PR dela ela tem que comunicar para a Central, sabendo que o dispositivo do Banco Central estabelece 15. Mas de 7 ela comunica para a Central, 10 ela pede aprovação para a Central. De dez para cima ela vai pedir aprovação para a Central, de sete ela apenas comunica. (E1C)

Existe assim a [Central] estipula alguns índices, por exemplo, o maior devedor da cooperativa, não pode ultrapassar 15% do teu património de referência. (E4C)

Por associado, até 15%. A nossa cooperativa, o sistema ele estabelece que você pode trabalhar até 10%. (E3C)

São as Singulares, por meio das assembleias com os associados, que definem a política e critérios de distribuição de sobras das cooperativas, além das destinações legais para reserva legal e Fates. A Central apenas sugere algo, quando julga necessário:

A Singular define, a Central sugere. A Central todo ano sugere como proposta para distribuir ação, mas decisão é do conselho de administração da cooperativa. (E1C)

Na verdade, a assembleia geral [da Singular] é soberana. Lá ela vai definir se quer ou não quer do jeito que está sendo proposto e pode criar um novo. (EC3)

O conselho vai para a assembleia com uma ideia, nós sugerimos aqui, o nosso conselho sugere que seja redistribuída as sobras dessa, dessa e dessa forma. (E4C)

Já a contabilidade das Singulares é realizada na Central:

Contabilidade são a Central, tudo é feito na Central. (E1C)

Até dois anos e meio atrás era feita aqui, internamente, a Central também puxou pra ela, então a contabilidade é feita direto na Central, a gente passa as notas fiscais do que foi gasto ou não, então ficou centralizado lá. (E3C)

Central [faz a contabilidade]. (E4C)

4.3.3.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

Não faz parte da política da Sistema Cooperativo C immobilizar patrimônio, por que esse não é o foco da cooperativa. Mas, se a Singular desejar, pode adquirir patrimônio, como prédios. A Central monitora o atendimento do limite legal de até 50% do patrimônio:

Ela tem o direito de fazer. [...] O limite estabelecido pelo Banco Central é de 50% e aí monitora os 50% [limite de imobilização]. (E1C)

O Banco Central do Brasil [...] já estipulou que as instituições financeiras tem que ter no máximo um x de imobilizado. (E3C)

Existe um limitador, um percentual de imobilização do teu ativo patrimônio líquido, então a [Central] controla por aí. [...] lembrando assim que móveis fica a nosso critério, mas existe um padrão, “tem que seguir um padrão”. (E4C)

Quanto à aquisição de materiais e material de expediente, parte é centralizada na cooperativa Central, principalmente materiais padrão das cooperativas. E parte, mais específica, a Singular pode comprar:

Material de expediente, convencional, normalmente a própria cooperativa adquire. (E1C)

A gente tem uma área de suprimentos aqui [na Central] que abastece todas as Singulares. (E2C)

Nós pedimos tudo via Central. Nós podemos comprar, precisou de uma coisa que é urgente, precisamos comprar, não tem problema nenhum. Mas seria gasto dinheiro, que a Central, ela tem parceiros que compram em quantidade, então custa mais barato. (E3C)

Hoje a gente compra por aqui [na Singular]. Nós que definimos se compra tudo isso. Mas também é feito, tem a possibilidade de ser feito pela Central. (E4C)

4.3.3.6 Autonomia das Singulares na área de informática

A aquisição de hardware é centralizada pela cooperativa Central, especialmente no caso dos hardwares que serão usados com o sistema de informações:

E o próprio computador, é um outro problema, porque como nós temos sistema, o sistema é próprio, tem que ser computadores compatíveis. (E1C)

Ela [a Singular] quer comprar cadeira, comprar computador, comprar mesa. Assim, mesa, computador, estrutura para caixa, isso sim é padrão para todas as cooperativas. Então, assim, para ela é muito mais fácil, ela só abre um chamado aqui para a Central, a Central compra e já compra para todos. (E2C)

Padronizado pela Central, tem que estar homologado por eles. (E3C)

Totalmente centralizado. A gente não tem autonomia nenhuma. (E4C)

De modo semelhante, o software – sistema de informações – do Sistema Cooperativo C é padronizado, via Central. Eventuais alterações no sistema de computador só ocorrem após a análise e autorização da Central:

Ela vai encaminhar isso à área da tecnologia, a TC vai avaliar como é que se... se é possível ou não, e se é possível não vai ser feito só para ele, vai ser feito para todas elas. (E1C)

É, a gente [Central] tem comitê. Esses comitês todos, eles fazem esse tipo de avaliação: “Ah, eu queria criar uma tela nova no sistema, queria criar não sei o que”. Aí, ele vai para o comitê e é discutido. (E2C)

Tem um sistema próprio. (E3C)

A [Central] está lá, diariamente, trabalhando para aperfeiçoar o sistema. (E4C)

4.3.3.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

Há programas institucionais centralizados via cooperativa Central, e as Singulares também podem elaborar seus projetos locais:

A fidelização do cooperado e a educação dele para espírito cooperativista. Então o forte nosso se chama, muito forte, é relacionamento. Todos os dias, tem uma série de eventos com os nossos cooperados em qualquer lugar, em vários dos locais onde nós estamos presentes. [...] E isso fortalece a aproximação, fazer [...] que ele se sinta, não o cliente, mas o dono da cooperativa. [...] Uma estratégia montada para o sistema como um todo. (E1C)

Nós usamos o uso padrão da Central por ser cômodo para nós, prático, barato porque já está pronto, já tem um formato, nós não temos que pensar, porque nossa cooperativa é pequena. (E3C)

O programa oferece eventos gratuitos aos cooperados e também à comunidade, como palestras, cursos, teatros, feiras e outros, voltados ao desenvolvimento de competências, educação cooperativista e financeira, capacitação de empreendedores, qualidade de vida, cooperativismo, responsabilidade social e ambiental. (Doc01C, p. 10)

4.3.3.8 Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo C

Área/processo de	Análise sobre a autonomia
1 Formulação e decisão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> - Processo realizado de modo centralizado pela cooperativa Central, para cinco anos, com revisões anuais, junto com representantes de cada uma das Singulares, os quais deliberam sobre estratégias, objetivos e metas, e constroem o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo C, que deve nortear as operações das Singulares. Podem existir ajustes no planejamento estratégico. - De acordo com o planejamento estratégico e as metas estabelecidas, a Central controla os resultados das Singulares por meio de: verificações <i>on line</i>, inclusive diárias, via sistema de computador, e auditorias internas e externas.
2 Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - As ações, programas e campanhas de marketing: são realizadas de modo centralizado pela Central, ainda que as Singulares possam fazer ações de marketing locais, dentro de padrões de comunicação definidos na Central. - Criação de produtos: Singulares não possuem a autonomia para a criação de produtos e serviços, os quais devem ser criados via Central. - Produtos e serviços ofertados: cada Singular pode escolher os produtos e serviços disponíveis, de acordo com a sua realidade local. - Taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos: Singulares devem seguir as padronizações da Central. Alterações com a autorização da Central.
3 Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção: é realizado, na maioria dos casos, com o acompanhamento e centralização da Central, pois esta tem a política de recursos humanos. - Treinamento e desenvolvimento: há os treinamentos institucionais centralizados pela Central. Singulares podem oferecer treinamentos locais. - Políticas de remuneração: há o plano de cargos e salários padrão da Central, que deve ser seguido pelas Singulares.
4 Finanças e	<ul style="list-style-type: none"> - Valores captados pelas Singulares: são aplicados de modo centralizado pela

	contabilidade	<p>cooperativa Central.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análise de crédito: as Singulares possuem autonomia total para realizar a aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na cooperativa Singular. A Central monitora o processo, posteriormente. - Inadimplência: as Singulares possuem percentuais limites de inadimplência definidos em conjunto com a Central (Em torno de 2,5%). - Repasse por associado: há política centralizada na Central, dentro dos percentuais determinados pelo Banco Central (15% do patrimônio de referência, mas aos 7%, a Singular comunica a Central, e aos 10% pede autorização para a Central). - Distribuição de sobras: as Singulares devem seguir as destinações legais (mínimo de 10% para fundo de reserva e 5% para o Fates), mas as Singulares tem autonomia para decidir sobre o restante, via assembleia ordinária. - Contabilidade: é centralizada na cooperativa Central.
5	Recursos patrimoniais e materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de patrimônio: há autonomia da Singular. Há um limite percentual legal sobre o patrimônio líquido que se deve respeitar: 50% do patrimônio líquido. A Singular decide na assembleia com seus associados e, depois, apenas comunica a Central, que faz um parecer a respeito, mas não impõe nada. A Singular decide. - Aquisição de materiais: centralizado na Central, principalmente materiais padrão do sistema cooperativo. Mas a Singular pode adquirir.
6	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware: aquisição é centralizada pela Central, especialmente no caso dos hardwares para uso com o sistema de informações. - Software – sistema de informações: é padronizado, via Central. Eventuais alterações no sistema ocorrem após a análise e autorização da Central.
7	Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Há programas institucionais centralizados pela Central, mas as Singulares podem fazer projetos e ações locais, com cooperados e comunidade.

Quadro 19: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo C

Fonte: Elaboração própria

4.3.4 Sistema Cooperativo D

4.3.4.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

O processo de formulação e decisão estratégica no Sistema Cooperativo D é realizado de forma centralizada pela cooperativa Central, juntamente com as Singulares. Assim, com o apoio de consultoria externa, no período de seis meses, foram realizadas reuniões para deliberação sobre as estratégias e, conseqüentemente, a elaboração do planejamento estratégico e do mapa estratégico do Sistema Cooperativo, para nortear as ações das Singulares para o período de três anos:

Esse processo foi bastante participativo. Então, não era um planejamento estratégico para a Central, mas sim um planejamento estratégico para o [Sistema Cooperativo D]. Então, essa que foi a ideia. E a construção dele todo foi em conjunto com representantes das singulares, sempre teve representantes das singulares. [...] geralmente, sempre com um representante do conselho, com convite sempre para o

presidente de cada cooperativa e alguém do executivo, que seria sempre o diretor. Nesses encontros que a gente conseguiu delinear toda ideologia estratégica da organização, a nível do [Sistema Cooperativo]. Então, foi um processo de construção conjunta entre Central e as cooperativas, mas pensando no sistema. (E1D)

Em ação conjunta, as singulares com a Central. O trabalho foi feito, iniciado ano passado, em meados do ano passado, concluiu agora início desse ano. Então, todas as singulares se reuniram com a Central sob a orientação da [consultoria]. [...] Começou o planejamento no início da análise do ambiente interno, oportunidades, ameaças, planejamento completo. (E3D)

Nós participamos agora da metade do ano pra cá de um processo bem grande nesse sentido a nível de Estado, a nível de Central. Então, hoje, nós podemos dizer que isso é todo a nível macro, a gente, a Central faz uma programação, uma definição, chamam todas as cooperativas para participarem desse processo novo de planejamento de definição de alguns objetivos principais. E aí, a partir de então, a gente está seguindo aquilo que foi traçado lá em conjunto. (E4D)

Numa etapa seguinte, os grandes objetivos estratégicos do Sistema Cooperativo D, são desdobrados em metas para cada uma das cooperativas de crédito Singulares, num processo de negociação de indicadores com a Central:

E aí todos os indicadores que eu tenho aqui nesse caderno, é a meta global, que foi definida em consenso para todos, e num trabalho posterior a gente desdobrou por cooperativa, a Central dando uma sugestão de meta para contribuição desses indicadores, e os diretores validando ou ajustando à sua realidade, mas sempre nesse foco aqui. (E1D)

O mesmo objetivo da Central é o objetivo das filiais. Então, é alinhado, Central e filiadas, o mesmo planejamento. [...]partiu de um número existente, então cada cooperativa, quanto tinha, onde a gente queria chegar, qual o percentual que cada uma participava, então qual que é o crescimento que cada uma tem que ter para chegar naquele objetivo. Então com base nos números que você tinha. Não sobrecarregou ninguém. (E3D)

A partir do momento que foi desenvolvido todo esse trabalho do planejamento estratégico, deste trabalho, também nós elaboramos o nosso orçamento de negócios [...] e, assim, ele vai ser elaborado anualmente, nada mais é que as metas [...]. (E4D)

Tais metas podem ser ajustadas ao longo do tempo, de acordo com as variações mercadológicas de cada singular:

Teve reunião de ajuste, evidentemente que foram poucas as necessidades de ajuste, mas teve sim. Pela própria Singular você, ao longo do ano, você vai ajustando as metas também: “Olha, preciso tirar um pouco desse ponto de atendimento e passar pra esse”, é bem flexível. O número final não mexe, mas assim, a flexibilidade de alteração pode ocorrer sim. (E3D)

Em todo esse processo, os conflitos ou divergências sobre as questões estratégicas, são decididos por consenso ou, se necessário, votação:

Não tinha espaço para isso [conflitos], porque a gente só batia o martelo quando chegava num consenso, porque já foi dado um viés que o planejamento não seria uma coisa individualizada, e sim do [Sistema Cooperativo]. (E1D)

Lá foi o seguinte, os instrutores iam separando por grupos, onde cada grupo continha pessoas de diversas cooperativas e chegava-se num consenso [...]. (E3D)

Evidentemente que nos debates tinha opiniões diferentes, mas sempre chegou-se num consenso. [ou] quando dava um conflito, alguma coisa, era decidido pela maioria. (E4D)

Nesse contexto, a Central elaborou formas de controle sobre o desempenho ou consecução dos objetivos estratégicos estabelecidos, por meio de sistema adequado de indicadores, auditorias internas e externas, e ainda, o acompanhamento via sistema de informações, *on li/ne*, das operações das Singulares.

4.3.4.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

As Singulares tem autonomia para realizar ações, programas e campanhas de marketing locais, ainda que existam ações e campanhas de modo institucional, ou seja, centralizadas pela Central. Assim, a Central não tem uma política de marketing imposta às Singulares. A Central apenas monitora, no caso de ações locais, o formato visual de materiais, para que se respeite os padrões do sistema cooperativo:

Nós temos uma estrutura de marketing aqui [na Central] que presta serviço para as cooperativas, inclusive nas ações locais e principalmente por conta da divulgação da marca. Então, todos os materiais publicitários que as cooperativas precisam, ela não precisa demandar uma agência, por exemplo. Ela vem aqui e fala com a Central e a Central entrega para ela pronto. Hoje funciona desse jeito. Além disso, das ações locais, nós temos também algumas ações centralizadas. [...] Só nessa parte de comunicação visual [a Central monitora]. (E1D)

Nós [Singulares] temos autonomia, só que a gente usa os recursos da Central, que lá tem a área de marketing. (E3D)

Eu acho que deveria, no nosso caso aqui, uma coisa que falta um pouquinho, a gente aprimorar é mais esta participação efetiva da Central no auxiliar, em desenvolver algumas ações, na área de Marketing. (E4D)

Portanto, a autonomia da Singular na área de marketing, tal como ocorre, preocupa o entrevistado de uma das Singulares (E4D), o qual reivindica a centralização institucional desse processo pela Central.

Já a criação de produtos e serviços é centralizada na Central e na Confederação. Desse modo, as Singulares podem apenas sugerir a criação do produto:

Geralmente, os produtos já vêm [para a Central] customizados da própria confederação [para as Singulares]. (E1D)

Hoje dificilmente uma cooperativa vai criar um produto local só pra ela comercializar. Ela pode sugerir que a Central veja a viabilidade. Se for possível, ela implanta. [...] já tem bem delineado, um portfólio muito bom de produtos e serviços [da Central e Confederação]. (E3D)

Criação de produtos não podemos fazer. Nós podemos, daqui a pouco, adaptar uma linha de crédito, por exemplo, nós podemos adaptar ela a uma realidade. (E4D)

Em relação às taxas de juros, no Sistema Cooperativo D, há autonomia por parte das Singulares para defini-las. No entanto, a Central monitora esse processo, posteriormente, para que as taxas não sejam fixadas com valores muito fora dos padrões de mercado, principalmente em relação à captação financeira:

Hoje é livre [para as Singulares a política de taxas de juros]. [...] linha de crédito ou política de taxa de juros [...], hoje não é mais centralizado isso. [...] Tem uma banda, ela trabalha de acordo com o mercado dela, ou de acordo com a política do conselho dela [...]. Hoje, nós temos um acompanhamento pela nossa equipe de auditoria interna, com relação a taxa de juros. [...] então, acende a luzinha, individualmente, por operação, interpelando a cooperativa. (E1D)

A gente pode estabelecer uma taxa. Então, hoje, você vê todas as cooperativas, a maioria trabalha com uma taxa. Mas, você pode pegar uma ou outra que trabalha com uma taxa diferenciada. Ela tem autonomia de estabelecer a taxa dela. (E3D)

Questão de taxa de juros, por exemplo, no crédito nós temos autonomia na nossa cooperativa de definir essa taxa de juros. Lógico, dentro de uma coerência [...] a gente procura se adaptar dentro da faixa do mercado, dentro daquilo que é a nossa realidade de custo. (E4D)

Saliente-se, inclusive, que não há perspectivas de centralizar e padronizar as taxas pela cooperativa Central:

Já se discutiu muito isso aqui na Central. Mas o que eu vejo, assim, é que não tem uma perspectiva de adotar uma política de taxa única, até porque nós temos conselhos diversos, e as cooperativas nasceram em alguns berços que o empresariado se acostumou com isso daí. (E1D)

Entretanto, é centralizada a política de tarifas de produtos e serviços na cooperativa Central, ou seja, os valores são os mesmos em todas as Singulares:

O pacote de tarifas hoje nós temos uma política centralizada. Hoje o padrão de tarifas é o mesmo em qualquer Singular. E aí a gente define padrão máximo. (E1D)

As tarifas [...] a gente já tem elas, dá pra se dizer assim, pré-formatadas pela Central. (E4D)

No que se refere aos prazos de financiamentos e formas de parcelamentos, as Singulares obedecem a política delineada junto à Central. Mas há faixas nas quais as Singulares podem se adaptar da melhor forma para o associado:

Ela [a Singular] define, mas tem teto na política. (E1D)

Os prazos a Central determina, olha, o prazo máximo é de tanto, mais ou menos de tanto, e as formas de pagamento, muitas vezes você fica condicionado ao próprio sistema [de informações] que você usa. (E3D)

Prazos a gente tem um limitador máximo que é regulado pela Central. Até este máximo, eu posso trabalhar no prazo que eu quiser [...]. [Parcelamento] Só mensal, essa é regra bem declarado pela Central. (E4D)

4.3.4.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

As Singulares possuem autonomia para realizar os processos de recrutamento e seleção. No entanto, a Central fica à disposição para as Singulares que solicitarem auxílio:

Ela [Singular] tem liberdade hoje, mas a gente oferece o serviço para ela. Nós temos gestão de pessoas aqui dentro [da Central]. Então, tem gente com know-how. Se alguma cooperativa quer que a Central faça a seleção para ela. Então, a gente deixa à disposição, mas não é obrigado. (E1D)

A Central presta um serviço para nós. Por exemplo, você demanda um colaborador gerencial, você pode falar assim: “o processo de seleção eu quero que vocês façam por aí [pela Central]”, [...] mas a decisão final é nossa. (E3D)

Aqui, na nossa cooperativa, nós três diretores fazemos as contratações, nós temos autonomia pra isso. [A Central participa] Só se houver alguma necessidade nossa. (E4D)

De modo semelhante, as Singulares tem autonomia para realizar processos de treinamento e desenvolvimento. Mas a Central oferece treinamentos institucionais.

Essa parte de desenvolvimento, que é treinamento, então, pode ser que tenha algumas ações locais, mas a gente tem muito treinamento aqui. Acontece [de as Singulares fazerem treinamentos até sem comunicar a Central]. (E1D)

[...] na parte [...] de dar treinamentos, então, o papel da Central é fundamental. (E3D)

Se houver necessidade posso [contratar ou fazer treinamentos na Singular]. (E4D)

A política de remuneração é padronizada pela Central, por meio de um plano de cargos e salários, o qual as Singulares devem seguir:

Hoje, nós temos uma política e cargos e salários, temos um plano de cargos, de salários. Então, dentro do plano, ele navega nas faixas salariais que tem nesse plano. (E1D)

Nós temos uma tabela definida a nível de estado, uma tabela salarial com cargos e bandas salariais. Então eu tenho uma tabela de caixa, por exemplo, ela tem seis faixas e aí eu defino [...], qual experiência ele tem, se está começando do zero, e vou encaixando dentro dessa tabela. (E4D)

[O plano de cargos e salários] É da Central, que foi criado por um comitê de RH que foi constituído com o pessoal da Central também e com apoio de consultorias de RH, que chegou-se a esse padrão de estrutura. (E3D)

4.3.4.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

A aplicação de valores captados pelas cooperativas Singulares é feita de modo centralizado pela cooperativa central:

Hoje, nós temos essa política, tudo centralizado, tudo fica aqui [na Central]. (E1D)

Todo dinheiro captado fica numa conta centralizada na Central, [...] a Central já faz a aplicação automática pra mim e rentabiliza [...]. (E3D)

As Singulares tem autonomia para realizar o processo de análise e liberação de crédito, conforme regras definidas pela Central para todo o Sistema Cooperativo D, ou seja, todas as

Singulares devem cumpri-las. No entanto, a partir de determinados valores, considerados significativos em relação ao porte da Singular, estas precisam de um parecer técnico da Central sobre a liberação de crédito. De posse desse parecer, a Singular decide sobre a liberação do crédito. Mas a Central não impõe a decisão sobre a liberação ou não do crédito, apenas informa a sua opinião e análise sobre o caso.

Com relação à política de crédito, que é a concessão, aí nós temos uma política própria aqui. Define limites de valores para determinada faixa de renda. A parte de análise de crédito, como é feito, questão de restritivos, se tem ou não tem, ou por linha de crédito, garantias, alçadas de deferimento de crédito. Então, hoje, nós [a Central] temos uma política que é para o estado todo. [...] Então, é feita uma análise. Aqui, [na Central] nós temos um comitê, mas de sugestão, dizer para esse cliente aqui: “nós recomendamos que você empreste até esse limite, não passe disso”. [...] O que pode ocorrer na cooperativa, é ele olhar para o parecer e falar: “não, eu assumo isso. O conselho assume isso”. (E1D)

Tanto o comitê da Singular como o da Central, tanto aqui como lá. Então a Central ela pode estabelecer dentro dos próprios comitês. Hoje, nós temos o comitê gerencial, que é do próprio P. A. [ponto de atendimento], nós temos o comitê diretor e temos o comitê superior. Se, dependendo da demanda, for uma operação de um limite que demanda mandar para a Central, a gente manda pra Central avaliar. Então, nós temos até um determinado limite, acima disso vai pra Central, a Central avalia, porque ela tem uma estrutura de um corpo de técnicos lá, tem ferramentas que permitem fazer uma análise mais acurada, aí ela vem e sugere “olha, o limite que a gente recomenda é até isso”. Aí, com base naquilo lá a gente implanta os limites e altera. (E3D)

A Central, em caso de operações de maiores volumes, ela tem uma análise técnica mais formatada, então eles conseguem fazer algumas ponderações, algumas análises. É o que nos auxiliam na tomada de decisão. [...] eu solicito um parecer deles, uma análise técnica deles, mais elaborada e tal para, daí, a gente, depois, tomar a decisão. Mesmo que eles digam assim: “pode fazer”, o meu comitê aqui pode chegar e falar “não, não vamos fazer”. (E4D)

Em relação ao índice de inadimplência, as Singulares possuem um limite, em percentual, definido pela Central:

Nós [Central] temos meta de indicador máximo para cada uma delas [Singulares] e nós temos um teto que inclusive a auditoria cobra [...], hoje a Central tem essa política aqui. (E1D)

A Central pede que fique abaixo de um determinado índice. [...] Em 3% no máximo. (E3D)

A Central define um índice máximo de inadimplência que pode ter, tem até o nosso caso que é o máximo de 3%. (E4D)

Quanto ao repasse ou endividamento por associado, de acordo com os entrevistados, é seguida a orientação do Banco Central:

Do patrimônio da cooperativa você não pode emprestar mais que 15% para um associado só. (E1D)

É 15% do meu patrimônio de referência, em cima do grupo econômico. (E3D)

Desse patrimônio de referência, por lei, nós só podemos emprestar para uma empresa ou para um grupo econômico 15% dele. (E4D)

A distribuição de sobras das cooperativas Singulares tem como padrão de todo o sistema cooperativo destinar 40% para o fundo de reserva legal e 5% ao Fates. O restante, a Singular decide em assembleia com seus associados:

Hoje tem uma padronização de fundo de reserva no estado, que é 40%. [...] depois, a maioria adota os 5% de Fates, que é legal. E o critério de distribuição de sobras, aí fica a critério de cada cooperativa. (E1D)

Fundo de reserva é no mínimo 40%. Fundo de fax 5%, o que sobrar vai pra assembleia. (E3D)

40% das nossas sobras vai pro fundo de reserva e 10% pro Fates (Fundo de assistência técnica educacional) e os outros 50% é levado para a assembleia definir a sua forma de distribuição. (E4D)

A contabilidade das Singulares é realizada de forma centralizada pela Central:

[A Singular] Não faz contabilidade. (E1D)

É centralizado na Central. Cada cooperativa antigamente fazia a sua, hoje não, é centralizado. (E3D)

A Central faz. Tem alguns processos pequenos no meio disso, alguns lançamentos pequenos que ainda são feitos aqui pela cooperativa, mas todo o grosso da contabilidade, o fechamento contábil é pela Central. (E4D)

4.3.4.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

A aquisição de patrimônio pelas cooperativas Singulares não sofre interferência da Central. No entanto, as Singulares devem seguir as normas legais do Banco Central, que estabelece no máximo 50% de imobilização do patrimônio das cooperativas:

Não, a única coisa que tem regulamentado é o que o Banco Central define, que você não pode imobilizar mais que 50% do teu patrimônio. Só que o nosso é muito menos. (E1D)

No máximo 50% do patrimônio, mas agora a Central parece que vai reduzir para trinta, e depois num futuro muito próximo para vinte, porque é na contra mão do processo. (E3D)

Podemos [imobilizar] até certo ponto, por que nós também temos, podemos empregar, não vou saber te confirmar, mas existe um percentual que ele é determinado que a partir daquilo não podemos. (E4D)

As Singulares tem autonomia para a aquisição de materiais, mas os materiais de marketing seguem padrões de comunicação e são fornecidos pela Central. Outros produtos podem ser comprados pela Central, se as Singulares desejarem:

Nós temos algumas coisas aqui [na Central], outras não, mas o que fica aqui é mais institucional: folder, brindes. (E1D)

Nós temos uma Central de compras na Central, que geralmente faz a cotação para conseguir mais barato. E, mesmo assim, também centraliza minhas compras aqui [na Singular], para que a gente possa comprar mais barato também, tanto lá como aqui. (E3D)

Nós também temos autonomia para pedir, para solicitar ou pra mandar fazer, mas faz um tempo já questão de uns dois anos talvez chegou-se em um acordo nesse sentido

muito bem bolado de que se nós fizéssemos este processo todo a nível de Central ganharíamos em escala. (E4D)

4.3.4.6 Autonomia das Singulares na área de informática

A aquisição de hardware também pode ser feita livremente pelas Singulares, mas a Central também pode adquirir:

A gente [a Central] oferece esse serviço também, oferece o serviço. Mas, pode acontecer, a mesma coisa com o material do expediente, às vezes, tem alguns fornecedores locais. (E1D)

[A Central] Recomenda algumas especificações. Para funcionar para tal finalidade precisa ter isso, isso, isso de características, mas a compra, a cotação é tudo por aqui [pela Singular]. (E3D)

Isso, nós temos autonomia pra fazer. (E4D)

Em relação ao software – sistema de informações, ele é padronizado para todas as cooperativas, centralizado por meio da Confederação e da Central, mas ainda há softwares paralelos nas Singulares, os quais a Central tenta extingui-los. Mudanças no sistema de informações só com o aval da Central e Confederação:

Nós temos um software base que a gente chama de transacional para as operações do dia a dia que ele vem da nossa Confederação, só que a gente tem alguns outros paralelos. (E1D)

Pode sugerir melhorias, e eles vão fazendo melhorias. (E3D)

Isso [o sistema de informações centralizado], temos que seguir, até pela questão de segurança, principalmente pela questão de segurança. (E4D)

4.3.4.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

Há programas institucionais centralizados via Central e Confederação que são padrões para todo o Sistema Cooperativo D, mas as Singulares podem fazer ações locais com os associados e a comunidade:

Hoje com, o instituto, eles definem um rol de projetos durante o ano. [...] Eles fazem um conjunto, essa programação do ano e, aí, ele incentiva para que cada cooperativa execute esse site de projetos. [...]é bem padronizado esse tipo de coisa. (E1D)

Esse relacionamento é totalmente, a autonomia é nossa. A Central, ela orienta que a gente faça parceria de graça, relacionamento é fundamental. (E3D)

Podemos [realizar ações e projetos]. Sem precisar [de autorização da Central]. (E4D)

4.3.4.8 Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo D

Área/processo de		Análise sobre a autonomia
1	Formulação e decisão estratégica	- Processo realizado de modo centralizado pela cooperativa Central, para três anos, com revisões e metas anuais, junto com representantes de cada uma das Singulares, os quais deliberam sobre estratégias, objetivos e metas, e constroem o planejamento estratégico e o mapa estratégico, que devem nortear as operações das Singulares.

		- De acordo com o planejamento estratégico e as metas estabelecidas, a Central controla os resultados das Singulares por meio de: verificações <i>on line</i> , inclusive diárias, via sistema de computador, e auditorias internas e externas.
2	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Ações, programas e campanhas de marketing: as Singulares tem autonomia para realizar ações, programas e campanhas de marketing locais, ainda que existam ações e campanhas de modo institucional, centralizadas pela Central. A Central não tem política de marketing imposta às Singulares, salvo os padrões visuais de materiais. - Criação de produtos: as Singulares não possuem a autonomia para a criação de produtos e serviços, os quais devem ser criados via Central. - Produtos e serviços ofertados: cada Singular pode escolher, dos produtos e serviços disponíveis, de acordo com a sua realidade local. - Taxas de juros: há autonomia por parte das Singulares para defini-las. Central monitora para que estejam nos padrões de mercado. - Tarifas: política centralizada na Central. - Prazos e formas de parcelamentos de financiamentos: Singulares obedecem a política delineada junto à Central. Há faixas de possibilidades.
3	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção: Singulares possuem autonomia para realizar os processos de recrutamento e seleção. Central fica disponível para auxiliar. Em relação aos cargos de diretoria, há eleição mediante assembleia ordinária. - Treinamento e desenvolvimento: Singulares tem autonomia para realizar processos de treinamento e desenvolvimento. Mas a Central oferece treinamentos institucionais. - Políticas de remuneração: há o plano de cargos e salários padrão da Central, que deve ser seguido pelas Singulares.
4	Finanças e contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Valores captados pelas Singulares: são aplicados de modo centralizado pela cooperativa Central. - Análise de crédito: as Singulares têm autonomia para aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na Singular. Mas, a partir de certo valor, é necessário um parecer da Central, que faz a análise do caso e repassa à Singular. A Singular decide. - Inadimplência: as Singulares possuem percentuais limites de inadimplência definidos com a Central (3%). - Repasse por associado: há política centralizada na Central, dentro dos percentuais definidos pelo Banco Central (15% do patrimônio de referência). - Distribuição de sobras: o padrão de todo o sistema cooperativo é destinar 40% para reserva legal e 5% ao Fates. O restante, a Singular decide em assembleia. - Contabilidade: é centralizada na cooperativa Central.
5	Recursos patrimoniais e materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de patrimônio pelas Singulares: há autonomia da Singular. Há um limite percentual legal de imobilização de 50% do patrimônio líquido. - Aquisição de materiais: Singulares tem autonomia para a aquisição de materiais. Central pode auxiliar. Mas os materiais de marketing seguem padrões de comunicação, e são fornecidos pela Central.
6	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware: aquisição pode ser feita livremente pelas Singulares. - Software – sistema de informações: é padronizado, centralizado por meio da Confederação e da Central. Eventuais alterações no sistema ocorrem após a análise e autorização da Central e/ou Confederação.
7	Relações públicas	- Há programas institucionais centralizados pela Central e Confederação, mas as Singulares podem fazer projetos e ações locais.

Quadro 20: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo D

Fonte: Elaboração própria

4.3.5 Sistema Cooperativo E

4.3.5.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

O processo de formulação e decisão estratégica no Sistema Cooperativo E é realizado de modo centralizado pela Central e pela Confederação, com a participação das Singulares. É criado o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo E, desdobrado em objetivos e metas, para um período de cinco anos:

A Central em si, ela é um órgão de staff. É um órgão que tem a gerência dos produtos, o nosso presidente, a parte, digamos, o foco da Central é estratégico. De quase nenhuma forma ele é operacional. A Central vive do número das cooperativas e nós trabalhamos aliados com as ações através da Central. [...] Estratégico ele é formulado através do banco e das centrais, um pouco maior. (E1E)

Os objetivos, nós nos reunimos, nós construímos os nossos objetivos de cinco em cinco anos. Nosso planejamento estratégico do sistema é de cinco em cinco anos. [...] Então, nós definimos [...] principais objetivos do sistema, para serem construídos e conquistados e buscados. Todos os presidentes [de Singulares] estiveram lá [...] [na Confederação]. Foi apresentado, discutido e alinhadas [...] estratégias que nós colocaremos em prática e como objetivos [...]. (E3E)

Os objetivos são numéricos e estratégicos. Então, o [Sistema Cooperativo E] faz um planejamento, [...] como um todo. [...] Dentro desse planejamento quinquenal, tem os indicadores. (E4E)

Posteriormente, com base no planejamento estratégico do Sistema Cooperativo E, as singulares estabelecem seus objetivos e metas anuais, ou os alteram, por causa de novas variáveis ambientais:

Esse planejamento [das Singulares] é agosto de todo ano. (E1E)

Anualmente eles propõem os objetivos para nós, para as unidades de atendimento e para as cooperativas. Com o apoio de Central. (E4E)

[...] o planejamento se dá em diversos níveis: temos o plano de ação e metas de cada unidade de atendimento; o planejamento de cada cooperativa [Singular]; o planejamento por estado, feito pelas Centrais de Cooperativas; e o planejamento estratégico realizado por todo o Sistema. (Doc01E, p. 77)

A execução e alcance do que foi planejado, por parte das Singulares, é fiscalizada pela Superintendência, pela Central, por meio de auditorias (internas e externas) e monitoramentos, inclusive diários, no local ou por meio do sistema de informações. Assim, as atividades das Singulares são constantemente monitoradas:

Os auditores analistas eles fazem os trabalhos diários [...]. (E1E)

O dia que vier a auditoria do Banco Central, vem uma auditoria da Central, vem uma inspetoria [...]. Todos os meses vem relatórios, eles mandam para dizer onde você está bem, mostram as curvas, onde você subiu, onde você desceu, e eles

fazem comparações, para você ver com as outras cooperativas, como que as outras estão indo, como que você está indo. (E3E)

É a Central que vem fazer inspetoria. Ou vem uma auditoria externa, que é a CNAC, que é Confederação Nacional dos Auditores de Cooperativas de Crédito, que é um órgão criado não tem muitos anos, acho que uns três, quatro anos aí, então que é uma auditoria independente. E também tem a auditoria do Banco Central. (E4E)

4.3.5.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

As ações, programas e campanhas de marketing do Sistema Cooperativo E são centralizadas institucionalmente pela cooperativa Central, com a consequente padronização de conteúdos e aspectos visuais em todas Singulares. Entretanto, há algumas ações locais de marketing que as Singulares podem fazer, desde que tenham o aval da Central para realizá-las.

Em termos de Marketing, quase nada nós [Singulares] temos a possibilidade de criação. Tudo são definidas, as estratégias de marketing também, dentro do planejamento. O que a gente vai convocar para o próximo ano, o que nós temos que andar, por exemplo, se você andar pela BR, todos os outdoors nossos eles falam de poupança dentro da nossa Central [...]. Claro que nós temos algumas ações que são próprias das cooperativas [Singulares]. (E1E)

[Marketing centralizado:] O custo é bem mais em conta em termos de sistemas que trabalham por centrais [...]. [Marketing local:] Cada município, ou quase todos os municípios têm rádio, têm jornal. Então, a gente vai trabalhando, com as rádios, jornais locais. (E3E)

O que é material publicitário ou de mídia, é tudo institucional, tudo padrão. Agora, por exemplo, a nossa cooperativa, esse ano, está fazendo uma campanha [...], é uma particularidade dela [...] Específico da Singular. Então, ela apresentou projeto lá para a Central, que apresentou para a área de marketing lá da Confederação, eles aprovaram. [...] Tem que passar pela a aprovação deles. (E4E)

As Singulares não tem autonomia para criar produtos e serviços. Os produtos e serviços são avalizados na Central e criados pelo banco do Sistema Cooperativo E, e fica disponível a todas as cooperativas Singulares. As singulares podem enfatizar sua operações nos produtos e serviços que mais se adaptam a sua realidade mercadológica:

Em termos de produto, não. Mas se eles quiserem criar uma estratégia pra desenvolver diferente, para aplicar aquele produto, ela [a Singular] tem. O produto que o [Sistema Cooperativo E] vende no Brasil inteiro são os mesmos. É padrão. (E1E)

Existe lá em [...] o nosso banco, eles criam os produtos e serviços, eles criam os parâmetros, eles criam os mínimos e os máximos. (E3E)

Não posso [criar produtos]. Não posso, até porque, tipo, demanda... é um sistema, é padrão, depende de um estudo. [...] Posso sugerir [para a Central]. [...] Aí nós vamos lá estudar, ver se é viável, se é daquela forma mesmo. Se é uma demanda de boa parte do sistema, tem que ter um percentual de pessoas que concordem com aquilo. (E4E)

Em relação às taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos de produtos e serviços, há políticas centralizadas pela cooperativa Central e o banco do Sistema Cooperativo E. As Singulares possuem bandas ou faixas de possibilidades as quais podem administrar, para atender os associados. Produtos repassados pelo governo federal não podem ser alterados:

Existem bandas, [...] taxa mínima e taxa máxima, isso é determinado. Eu não posso fugir disso. A partir daí [...] nós trabalhamos as taxas, os prazos dos produtos [...]. Por exemplo, que eu posso trabalhar, há determinada taxa, começa em um e alguma coisa, que vai até três, e eu determino qual alçada que eu quero dar para o meu gerente, para a minha equipe lá na ponta. Isso, nós determinamos e controlamos. Aí, nós trabalhamos dentro dessa banda aí eu não invento nada, trabalho aquilo que vem lá da Central e mensalmente nós atualizamos conforme o comportamento do mercado. [...] Ela trabalha dentro de uma alçada que o banco nos dá [de tarifas]. (E1E)

Nós temos um teto, mas quem define esse teto, até o teto somos nós [da Singular], certo? Vamos dizer que o teto seja 10%. Quem define se vamos cobrar 5%, 6%, 7% é o conselho de administração dessa cooperativa. Quem define se os cartões são gratuitos ou são pagas as anuidades é aqui na cooperativa, somos nós. As taxas de juros, tem o mínimo e tem o máximo, quem define somos nós aqui na cooperativa. (E3E)

Por exemplo, a região centro-sul aqui, tem muito produtor de fumo, então não adianta fazer um crédito parcelado para ele que ele não vai ter receita mensal para pagar. Vai ter que fazer num pagamento único lá, 90 dias, 180 dias, para ele pagar quando ele tiver receita. Você consegue adequar. Mas as linhas de crédito são, basicamente, a maioria delas, algumas são customizadas dessa forma, mas a grande maioria delas é commodity, é igual se pratica nas instituições financeiras. (E4E)

4.3.5.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

A política de recrutamento e seleção de empregados do Sistema Cooperativo E é centralizada pela Central para os cargos da alta hierarquia das Singulares. Para os demais cargos, as Singulares tem autonomia:

Quando se trata de contratação dos demais colaboradores gerais, nós temos a nossa superintendência própria, não é? E na superintendência, existe a figura, a pessoa que cuida do RH, dos recursos humanos da cooperativa. No nosso caso aqui, [...] ela que abre os processos de seleções de contratação. (E3E)

[A Central faz] dependendo do cargo. A superintendência faz para todos os cargos de gerente de unidade para baixo. Então, estagiário... Ela que faz o recrutamento e seleção. Agora, por exemplo, a gente tem uma contratação de um gerente regional, por exemplo, de um inspetor ou, enfim, aí é Central. De um superintendente, aí é Central que faz. (E4E)

A padronização, também aplicada à gestão de pessoas, deixava claros os critérios para as remunerações, promoções, recrutamento e demais atividades. (Doc02E, p. 17)

Em relação a treinamento e desenvolvimento, a Central centraliza os programas de treinamento e desenvolvimento, especialmente para a alta hierarquia das Singulares. Há

treinamentos gerais da Central que são padrões para todo o sistema. Mas as Singulares podem fazer treinamentos locais:

Tem treinamentos que são realizados pela Central para os nossos executivos, para os nossos assessores. Mas existe o que a cooperativa [Singular] faz de treinamentos aqui. (E3E)

Então grande parte desses treinamentos são bancados pelo SESCOOP. (E4E)

O processo de treinamento nós temos ambiente lan [e-learning] para que aprendam, é proporcionado esse desenvolvimento. Trabalhamos com treinamentos presenciais também de acordo com os programas de integração, programas de desenvolvimento próprio. Nós temos programas aqui de desenvolvimentos de novos líderes, também que é desenvolvido pela área de recursos humanos, desenvolvimentos de executivos que daí a Central dá apoio também, levando nossos gerentes, os cargos já mais estratégicos para fazer treinamento. (E1E)

[Houve o] desenvolvimento de um modelo próprio de capacitação profissional. (Doc02E, p. 15)

Sobre a política de remuneração das Singulares, ela é centralizada pela Central, pois há um plano de cargos e salários que as cooperativas devem segui-lo. Aumentos só podem ser feitos respeitando-se os critérios do plano de cargos e salários:

Tem a área, a nível de Central, onde é formatado um plano. Plano de cargos e salários, das faixas de crescimento e remuneração, o PPR (programa de participação nos resultados), tudo é definido pelo banco e pela Central. [...] procedimentos padrão que todas as unidades da nossa Central. (E1E)

Quando você fala de remuneração, o que o sistema propicia para nós, e é o que a gente precisa: o sistema, ele cria para nós a tabela [...] Então, dentro desta tabela, dentro desta tabela aqui, eu vou trabalhar os colaboradores da cooperativa. Então eles não ganham nada menos do que o está aqui e nada mais. (E3E)

Existe um política de remuneração no [Sistema Cooperativo E]. É a confederação que determina isso. (E4E)

4.3.5.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

A aplicações de valores captados pelas cooperativas Singulares são realizadas de modo centralizado pelo Banco do Sistema Cooperativo E:

A tesouraria do banco que atende, que controla, que intermedia os recursos que estão sobrando no sistema, aplica junto aos demais sistemas para conseguir a remuneração, a tesouraria do banco que cuida de tudo isso aí. (E1E)

O nosso banco, ele faz, ele aplica o dinheiro das cooperativas, não é? Mas isso quem faz são eles lá. (E3E)

[O banco] Administra em escala os recursos do Sistema [...]. (Doc01E)

A análise e liberação de crédito é realizada em nível de Singular, mas Superintendências podem ter que dar um parecer, dependendo do valor. Há alçadas de análise de crédito nessas organizações. Convém registrar que, de acordo com um dos entrevistados (E4E), a Central pode participar da decisão em casos de grande risco para o negócio:

Liberações de crédito, [...] quem define se libera crédito ou não para os associados somos nós, aqui na cooperativa. [...] Essa superintendência, não tem poder de decidir sobre a operação. [...] dão os seus pareceres. Os prós e contras daquela operação. (E3E)

[...] em termos de valor, até um determinado valor. [...] o superintendente e o diretor de controle, eles já tem, então até um determinado volume, eles tem alçada para deferimento do crédito, analista tem a alçada dela também, o gerente de unidades tem alçadas. (E1E)

Dependendo do valor, do comprometimento, do tamanho da operação, Central [analisa e avaliza], inclusive, confederação. Porque a operação, ela não é só o risco de não recebimento. Ou tem que se avaliar o negócio, se é bom, se eu não vou estar perdendo dinheiro naquela operação, às vezes estou fazendo uma taxa muito baixa, dei um custo de oportunidade para esse dinheiro, comprometimento de patrimônio. (E4E)

Em relação à inadimplência, as Singulares possuem um limite em percentual, monitorado pela Central, e dentro dos parâmetros legais:

[...] em termos de desconformidade, por exemplo, isso aí é o banco que determina, a confederação, as leis, inclusive pode ter até intervenção da Central em relação ao índice que possa prejudicar o sistema. (1E1)

4%. [...] Sistema. O sistema, o Brasil, vamos dizer assim. (E3E)

O repasse ou endividamento por associado fica limitado às normas legais do Banco Central, que determina até 15% do patrimônio de referência por associado. A Central monitora mensalmente os maiores devedores:

O que limita nós é o patrimônio, [...] eu posso ir até o meu limitador de patrimônio, que é 15%. (E1E)

Eu não posso emprestar mais do que 10% do meu patrimônio para uma única pessoa. (E4E)

Então a Central não acompanha, mas na medida em que eu tiver um associado que tomou 13%, 14% do patrimônio de referencia da cooperativa, isso já é uma luz amarela que acende para eles. (E3E)

Quanto à distribuição de sobras das cooperativas Singulares, além das destinações para Reserva Legal e Fates, as Singulares decidem, em assembleia com seus cooperados, como serão distribuídas as sobras:

[...] divide entre os associados, proporcionalmente a movimentação de cada associado e ele recebe lá no final do exercício a sua participação [...]. (E1E)

A distribuição de sobras é estatutária, então cada cooperativa tem, que nem eu te falei, o estatuto hoje, eu posso dizer que 90% dele é sistêmico, é igual. Mas tem aquelas particularidades, no caso da distribuição. No caso da cooperativa, através do estatuto, junto com os associados, definiu-se que 60% vai para o fundo de reserva, 5% vai para o Fates, e 35% do que sobra é distribuído ao quadro associado. Agora, tu vais encontrar cooperativas que distribuem 20%, 10%, 40%, 50%. Isso depende de cada cooperativa. O que está definido no sistema é que no mínimo 45% tem que ir para o fundo de reserva. (E3E)

[A decisão é] Da Singular. A Central orienta o que fazer. (E4E)

A contabilidade das Singulares é centralizada na Confederação do Sistema Cooperativo E.

[A contabilidade] Da Singular é centralizada em [Estado]. [...] nós temos a área administrativa nossa aqui que cuida da contabilidade, que é para lançamento de despesas daqui. Por exemplo, “ah, eu estou patrocinando um jantar de um empresário. Eu estou fazendo uma ação, por exemplo...”. Enfim, as despesas do dia a dia, mercado, aluguel, essas coisas. Mas é mais uma parte operacional de inserir documentos. (E4E)

4.3.5.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

A Singular tem autonomia para adquirir patrimônio, como imóveis ou móveis. No entanto, há a recomendação da Central no sentido de não imobilizar patrimônio. E no caso dos móveis, estes devem estar dentro dos padrões visuais do Sistema Cooperativo E:

Nós não temos essa política [de imobilizar capital]. Todos os imóveis aqui [...] são tudo alugado. Mas [...] a cooperativa decidiu que quer mudar uma determinada unidade de lugar [...]. O conselho [da Singular] aprovou ou não aprova, se executa e não aprova. (E1E)

É a Singular [que decide]. Claro que tem regras, sim. Tem um limite X de valores que nós podemos imobilizar, não é? [...] Eles [Singulares] não precisam de uma autorização da Central. [...] A orientação é para tu emprestares dinheiro e não imobilizar em prédios e assim por diante. [...] É até 50%, se eu não estiver enganado [do patrimônio líquido]. (E3E)

[A Central] não interfere. Pode até orientar, dar uma consultoria e tal, mas não interfere. Mas se for patrimônio imóvel tem que passar pela [assembleia]. Agora, por exemplo, “ah precisa comprar um carro, precisa reformar uma unidade, comprar cadeira, mesa, isso aí... Tem que passar pelo conselho de administração, mas não pela assembleia [da Singular]. (E4E)

A aquisição de materiais é realizada de forma centralizada por um sistema de compras nacional, via Confederação, para o Sistema Cooperativo E, visando ganhos de escala. No entanto, as Singulares podem fazer compras locais, se necessário.

Todas as compras nós temos o sistema de compras nacional, então os produtos para ser disponibilizados, eles são previamente aprovados do que a gente vai comprar. Então, o sistema de compras, se cada cooperativa comprar isolada, ela vai perder o poder de barganha. (E1E)

É padronizado. Existe uma ferramenta chamada portal de compras. Tudo é comprado centralizado, que daí, enfim, grande escala, né? (E4E)

4.3.5.6 Autonomia das Singulares na área de informática

A aquisição de hardware, como computadores, é controlada, padronizada. O objetivo é manter um padrão de características que assegurem a confiabilidade de toda a área de informática do Sistema Cooperativo E:

Tem as configurações delas porque senão não roda o sistema. Então, elas têm que ter determinadas configurações mínimas lá, enfim. Você compra por esse portal de

compras. Mas se, por exemplo, eu tenho aqui um associado que oferece um produto com a mesma condição, com preço, tendo as configurações. Pode comprar aqui também. (E4E)

A maioria dos nossos computadores, vamos dizer assim, eles são comprados via próprio sistema [de modo centralizado]. [...] Então, hoje o centro administrativo, ele tem uma empresa que fornece e prepara os computadores para o sistema. (E3E)

Existe uma empresa que tem um conceito que atende todas as unidades, é padrão, é controlado, feito, quem controla isso para nós e oferece. (E1E)

O software – sistema de informações – do Sistema Cooperativo E é padrão para todas as Singulares, centralizado pela Confederação. As Singulares podem sugerir alterações no sistema de informações, que serão avaliadas.

Tudo oferecido pela confederação. [...] Comitê do usuário, através do comitê do usuário é avaliada as demandas, é sugerido, ver se atende todas [as Singulares], aí se repassa para um conselho que, se aprovar, usa um investimento e mudanças. (E1E)

Nós temos uma estrutura em [Cidade], que cria lá [o sistema de informações]. (E3E)

[O sistema de informações é] Próprio [...]. Posso, posso sugerir a melhoria ou alteração e tal. (E4E)

4.3.5.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

A política de relações públicas, com os associados e com a comunidade, é centralizada, padronizada pela Confederação e repassada à Central, a qual orienta a sua implantação nas Singulares. Há, no entanto, a possibilidade de as Singulares fazerem programas e ações próprias:

Lá [na Confederação] existe toda a estrutura, lá existe a gerência, nós temos um programa social [...]. Todas as ferramentas de comunicação [...] com todas as formas como nós vamos agir, há uma responsabilidade da Central, há profissionais que coordenam o desenvolvimento desses programas nas cooperativas. (E1E)

Nós temos hoje dentro do Sistema [Cooperativo E], nós temos [programas institucionais]. São programas que proporcionam a cooperativa a ter uma aproximação com o quadro associado. [...] foi dado prazo para as cooperativas [Singulares], [...] todas essas cooperativas tinham que se adequar. (E3E)

É um programa da área de programas sociais da confederação. Só que ela não é assim uma coisa obrigatória, tem cooperativa que faz, tem cooperativa que não faz. (E4E)

4.3.5.8 Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo E

Área/processo de	Análise sobre a autonomia
1 Formulação e decisão estratégica	- Processo realizado de modo centralizado pela cooperativa Central e pela Confederação, para cinco anos, junto com representantes de cada uma das Singulares, os quais deliberam sobre estratégias, objetivos e metas, e constroem o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo E, que deve nortear as

		operações das Singulares. Podem existir ajustes no planejamento estratégico. - De acordo com o planejamento estratégico e as metas estabelecidas, a Central controla os resultados das Singulares por meio de: verificações <i>on line</i> , inclusive diárias, via sistema de computador, e auditorias internas e externas.
2	Marketing	- Ações, programas e campanhas de marketing: são realizadas de modo centralizado pela Central. Singulares podem fazer ações de marketing locais, com o aval da Central, dentro de padrões de comunicação do Sistema. - Criação de produtos: as Singulares não tem a autonomia para a criação de produtos e serviços, os quais devem ser criados via Central e o banco do Sistema Cooperativo. - Produtos e serviços ofertados: cada Singular pode escolher, dos produtos e serviços disponíveis, de acordo com a sua realidade local. - Taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos: as Singulares devem seguir as padronizações oriundas da Central e banco da cooperativa. Há margem de escolha só entre faixas de possibilidades padronizadas.
3	Recursos humanos	- Recrutamento e seleção: política centralizada pela Central para os cargos da alta hierarquia das Singulares. Para os demais cargos, as Singulares tem autonomia. Em relação aos cargos de diretoria, as Singulares possuem autonomia para eleger seus dirigentes, mediante assembleia ordinária. - Treinamento e desenvolvimento: há os treinamentos institucionais centralizados pela Central. As Singulares podem oferecer treinamentos locais. - Políticas de remuneração: há o plano de cargos e salários padrão da Central, que deve ser seguido pelas Singulares.
4	Finanças e contabilidade	- Valores captados pelas Singulares: aplicados de modo centralizado pelo banco do Sistema Cooperativo E. - Análise de crédito: Singulares têm autonomia para a aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na cooperativa Singular e, dependendo do valor, a Superintendência faz um parecer. Mas a decisão é da Singular. - Inadimplência: Singulares possuem um limite em percentual, monitorado pela Central, e dentro de parâmetros legais (4%). - Repasse por associado: há política na Central, dentro dos percentuais determinados pelo Banco Central (15% do patrimônio de referência). - Distribuição de sobras: Singulares devem seguir as destinações legais (mínimo de 45% para fundo de reserva, decidido no Sistema Cooperativo E, e 5% para o Fates), mas as Singulares têm autonomia para decidir sobre o restante, via assembleia ordinária. - Contabilidade: é centralizada na Confederação.
5	Recursos patrimoniais e materiais	- Aquisição de patrimônio pelas Singulares: há autonomia da Singular. Há um limite percentual legal sobre o patrimônio líquido que se deve respeitar: 50% do patrimônio líquido. Móveis devem estar dentro dos padrões visuais do sistema. - Aquisição de materiais: realizada de forma centralizada por um sistema de compras nacional. Mas a Singular pode adquirir, se necessário.
6	Tecnologia	- Hardware: a aquisição é controlada e padronizada no sistema cooperativo. - Software – sistema de informações: é padrão para todas as Singulares, centralizado pela Confederação. As Singulares podem sugerir alterações no sistema de informações, que serão avaliadas pela Confederação.
7	Relações públicas	- Há diversos programas institucionais centralizados pela Central e Confederação, mas as Singulares podem fazer projetos e ações locais, com cooperados e comunidade.

Quadro 21: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo E

Fonte: Elaboração própria

4.3.6 Sistema Cooperativo F

4.3.6.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

No Sistema Cooperativo F, o processo de formulação e decisão estratégica era realizado para o período de três anos, e, agora, para cinco anos, com a liderança da cooperativa de crédito Central, que faz reuniões para esse fim. De acordo com os entrevistados, o processo é participativo, entre as Singulares e a Central, na construção das estratégias e do planejamento estratégico do Sistema Cooperativo F:

Nós, aqui da Central, nós temos o nosso papel, que é puxar, que é desenvolver, que é desenhar cenários, que é fazer alguma coisa, algum estudo mais aprofundado. [...] Nós temos um planejamento estratégico, nós começamos a fazer ele por três anos. E agora, ano passado, nós já fizemos ele para cinco anos. [...] É envolvido todas as esferas, políticas, estratégicas técnicas do negócio. [...] Primeiro, as estratégias. É definido pelos diretores, pelo conselho de administração [composto por presidentes das Singulares]. [...] Aqui, se define toda estratégia. [...] Validar missão, visão, valores, projeção de crescimento, quanto espera crescer, e nos vários itens que a gente quer. À medida que a parte política estratégica determina isso, traz a diretrizes estratégicas para nós, entramos nós, os técnicos, fazendo a parte de planejamento técnico mesmo. (E1F)

O planejamento estratégico, ele foi feito [...] para cinco anos, os direcionadores estratégicos por cinco anos, isso coordenado pela Central junto com as [...] singulares. [...] foram três dias [...] que nós ficamos reunidos e foi feito anteriormente [...] um diagnóstico, juntos com os gerentes de agências de todas as singulares, para ver pontos fortes a serem desenvolvidos, oportunidades, ameaças. (E3F)

As reuniões de planejamento são mediadas também por consultores contratados para auxiliar no processo. De acordo com a Central, as cooperativas do Sistema Cooperativo F são bastante homogêneas, o que facilita o alcance de consenso sobre os assuntos:

A coordenação de tudo fica na Central, mas nós contratamos consultores para fazer a intermediação, a mediação dos debates. [...] Nós temos um nível de cooperativas muito homogêneo. [...] Não vamos dizer que nós não temos divergência nenhuma. Mas não temos muitas assim. (E1F)

Quando tem algo nesse sentido [divergências] é conversado pra se adequar ao máximo possível que possa ser dividido com os outros. (E3F)

Em seguida, com base nos objetivos do planejamento estratégico para todo o Sistema Cooperativo F, são criadas as metas das Singulares, geralmente para um ano:

Como a gente precisa envolver as agências, ou seja, distribuir as metas. Aí, chamamos todos os [...] gerentes de agências para também contribuir nesse... Então, é assim, tem planejamento Central, a gente vê que é totalmente participativo [...]. Por que quando a gente lança, quando a gente começa o ano com o desafio, a informação está disseminada por toda a organização. (E1F)

Depois desse processo que foi consolidado aí que veio para dentro das pras singulares pra fazer o plano de ação. [...] Aí, a Singular, em cima daqueles objetivos que foram montados naquele mapa estratégico [da Central], do nosso público alvo,

parametrizações que foram determinadas ali, acordadas entre todos, veio para a Singular fazer seu planejamento estratégico. Funciona dessa forma, e dentro da Singular, aí é feito junto com a área de negócios faz a sua parte, o gerente de negócios faz a sua parte, o gerente administrativo financeiro faz a sua parte que é mais a área de controles, de números nesse sentido, então é, e junto com cada gerência de cada agência chamam todos eles e faz a apresentação do que nós pensávamos para o planejamento, quais eram as diretrizes macros e cada agência fez o seu planejamento saindo com objetivos estratégicos e os planos de ação que vai dar, em consequência, nos que vão acontecer durante o ano. (E3F)

Há ajustes nos planejamentos, evitando o descompasso entre as demandas do mercado e a atuação das cooperativas de crédito.

Todo mês tem reunião de gerentes. Parte pesado aqui nos produtos, serviços que a gente quer. (E1F)

A Central controla as Singulares no sentido de acompanhar seus resultados, por meio de auditorias locais, ou remotas, via sistema de informações:

Então hoje, se você perguntar assim, onde que a Central, o foco onde ela visa seus trabalhos, de auditoria e fiscalização e tudo mais... carteira de crédito. A gente monitora diuturnamente. (E1F)

Eles têm como monitorar, até porque eles fazem a auditoria de forma remota e é uma por semestre que eles fazem, de forma remota, eles pegam todos os movimentos e conseguem ver eles. (E3F)

4.3.6.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

As campanhas de marketing das Singulares do Sistema Cooperativo F são realizadas, preferencialmente, pela Central. De acordo com o entrevistado da Central, as Singulares não devem fazer ações de marketing porque devem centrar-se no foco do negócio, e não em atividades secundárias como marketing, o qual a Central realiza com profissionais especializados:

Tudo na Central. A Singular precisa de uma peça de marketing lá, ela pede para a Central, a Central faz. Ou através de uma agência, ou através dela mesma. [...] São dois meninos aqui, das agências [...]. Nós temos nossas campanhas aqui. No início do ano, a gente já sabe, quais os produtos que a gente vai trabalhar, e em qual mês. (E1F)

Tem um padrão, nada impede da cooperativa [Singular] fazer um folder, mas precisa olhar a aplicação da marca se está dentro dos layouts adequados tudo isso. (E3F)

Desse modo, folders e outras formas de divulgação de produtos e serviços são quase que totalmente padronizados para todas as cooperativas. De forma semelhante, as fachadas de agências são padronizadas de acordo com o manual de comunicação da Central.

Quanto à criação de produtos e serviços, as Singulares possuem pouca liberdade, haja vista que está sendo padronizado esse processo, por motivos de ganhos de escala, através da centralização na cooperativa Central. No entanto, como o Sistema Cooperativo F encontra-se

nessa fase de transição, ainda há produtos e serviços diferentes nas Singulares, assim como ainda há a possibilidade de criação de certos produtos pelas Singulares:

Aqui dentro da Central nós temos uma gerência, que [se] chama gerência de desenvolvimento. É nessa gerência que está a responsabilidade pela criação e ordenação dos produtos. Se tu me perguntar hoje [...] todos, só produtos nossos de crédito são padrão? Não! Ainda não. Não conseguimos chegar lá. Ainda tem muita coisa que é da cooperativa. Mas a nossa ideia é assim: vai ter um produto padrão, vão ter linhas padrões, com comunicação, marketing, panfletos nossos... padrão. E qualquer criação, de novo, vai ter que passar por dentro da Central. [...] Então, a gente está padronizando. (E1F)

[Depende] do tipo de produto. Por exemplo, uma linha de crédito mais específica nós [Singulares] conseguimos criar porque ela tem... linha de crédito é um geral e eu posso ir criando abaixo, isso não interfere. Por exemplo, um cartão novo, aí não. Eu começo a pegar coisas porque eu não tenho tecnologia, não tenho condições de ficar controlando isso sozinho e é muito melhor eu ganhar em escala. (E3F)

O mesmo processo está ocorrendo em relação às taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos, de produtos e serviços do Sistema Cooperativo F. Assim, há iniciativas para se padronizar números, valores e percentuais, evitando diferenças entre as cooperativas. O entrevistado da Singular afirmou que as taxas de juros e tarifas já são padronizadas, assim como o entrevistado da Central afirmou que possuem um nível razoável de padronização:

Então vou explicar com um cooperado que transita com outro, que é parente do outro, que a ali está pagando 101% de CDI, e aqui está pagando 95% de CDI. Se é a mesma [marca do Sistema Cooperativo]. E é mesma aplicação, a mesma base. Então, assim, esse canibalismo entre [as cooperativas], a gente quer evitar, e também manter um padrão no estado. (E1F)

[Ao ser questionado se as Singulares decidem os prazos e formas de parcelamentos, o entrevistado da Central respondeu:] Esse ano sim, se ano que vem você vir aqui, você vai ver que vai ter uma padronização. (E1F)

[Taxas de juros e tarifas] É padronizado. (E3F)

4.3.6.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

O recrutamento e seleção de empregados no Sistema Cooperativo F é realizado de duas maneiras. Para os cargos da alta hierarquia da Singular, como gerentes, o processo é centralizado na Central, a qual seleciona três candidatos para a Singular decidir qual contrata. No caso dos demais empregados, de nível hierárquico mais baixo, as Singulares tem autonomia para a seleção e contratação, mas podem solicitar apoio à Central:

Nós temos a nossa política de gestão de pessoas. E dentro da política de gestão de pessoas tem esse subgrupo que é de recrutamento e seleção. Ali dentro dessa política, tem assim, quais são os cargos que é responsabilidade da Central fazer recrutamento e seleção, e quais são os da cooperativa. Assim, só para se ter um exemplo: de gerente de agência, para cima, é Central. (E1F)

Recrutamento e seleção a Central tem lá a sua equipe e ela faz um direcionamento [...]. A Central possa participar e dar um apoio, são apoios estratégicos. Mas a

contratação de um gerente geral, as contratações de gerente de negócios, então eles dão um apoio maior nesse sentido. (E3F)

O conselho de administração, por sua vez, é eleito em assembleias das Singulares, não tendo participação da Central.

As políticas de treinamento são centralizadas na Central, a qual faz planejamentos anuais conforme as necessidades de treinamento do Sistema Cooperativo F. Poucos são os treinamentos que as Singulares fazem por conta própria, mas elas tem essa possibilidade:

[Treinamento é] Centralizado. Nós aprovamos todo ano a nossa política de treinamento. Seja ele técnico, departamental, então, nós temos uma grade aqui, com o ano preenchido. [...] O que eles tem lá, que é deles, é o seminário do funcionário, coisa interna, e alguma coisa assim, a cooperativa faz por conta dela. De resto é tudo por aqui. Nós temos uma área de gestão de pessoas, contato de pessoas, e esses treinamentos, é tudo centralizado. (E1F)

É comunicado a Central o que está se pensando em fazer [de treinamentos na Singular], dentro de toda a política de ter um alinhamento, até porque eu vou fazer alguma coisa específica aqui [pela Singular] e mês que vem a Central vai fazer, eu não preciso fazer. (E3F)

No que se refere à remuneração, a política de cargos e salários é centralizada na cooperativa Central, de acordo com o porte de cada Singular. Se uma Singular quiser alterar o salário de um funcionário, ela pode fazer, desde esteja dentro da faixa de salário especificada para aquele cargo, no plano de cargos e salários.

Por que se nós definimos as estruturas das cooperativas, se hoje a gente for olhar, o organograma é o mesmo das cooperativas. Cada caixinha daquelas tem ... é, um cargo, está descrito no nosso plano, nós fazemos descrição de cada dado do recrutamento de seleção, que é básico para eles saberem isso. E, depois desse desenho de cargo, estrutura, e tudo mais, nós temos a caixa de salário ali. Essas funções cada um tem uma tabela salarial [...]. Salários hoje [...] são todos padrões.

Plano de cargos e salários ele já foi aprovado e entrou em vigor agora, desde o início do ano, padrão para todas as cooperativas [...]. E está procurando se padronizar também a questão de tabela única, remuneração, tabela de remuneração. (E3F)

Alguns processos de trabalho das Singulares são manualizados pela cooperativa Central e outros estão em processo de padronização:

[A Central define o] desenho de cargo, estrutura, e tudo mais [...]. (E1F)

Manual, tem algumas coisas mais está se procurando fazer uma padronização dos processos (E3F)

4.3.6.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

As aplicações dos valores captados pelas cooperativas Singulares são realizadas pela cooperativa Central:

Nós chamamos de centralização financeira. Nós temos coletados uns 600 milhões de reais diariamente. Que é as sobras das cooperativas. (E1F)

Nós enviamos para a Central e eles fazem a aplicação. Todo o excesso de liquidez está na Central e a Central faz as aplicações para nós. (E3F)

A ênfase em determinados produtos e serviços para maior captação nas Singulares, de acordo com as peculiaridades locais, é uma decisão da Singular.

As Singulares do Sistema Cooperativo F tem autonomia para executar o processo de análise de crédito. Há alçadas de decisões padronizadas nas Singulares, que liberam o total do crédito. Inclusive, a Central seleciona e treina um analista de crédito, o qual é contratado para cada Singular, e este não tem contato com os cooperados, a fim de que faça análises imparciais nos processos de liberação de crédito:

Na hora da aplicação [aprovação do crédito], autonomia total das singulares. Nós instrumentalizamos elas, para fazerem isso. A auditoria da Central, ela chega, a operação já concretizou. Ela não é mais preventiva. [...] Mas onde que a gente [Central] participa antes do crédito se configurado? Nós montamos [...] um sistema chamado monitor de crédito. Então toda proposta de crédito que entra [no Sistema Cooperativo F], tem que passar pelo sistema automatizado. E esse sistema automatizado, ele tem as alçadas correspondentes ali dentro, na Singular [...] tem a alçada do gerente da agência, passou daquele valor, vai para uma alçada de administrativa [...], que ainda é técnica. Se passou dessa, para uma diretoria. Tem que ter basicamente três alçadas. [...] e tem um analista de crédito, que é uma pessoa exclusiva dentro da cooperativa. Ele olha todo o parecer que é dado ali, independentemente da alçada, então passa pelo analista. [...] Cada Singular tem um analista. (E1F)

[Análise de crédito é] Tudo aqui [na Singular]. (E3F)

O índice de inadimplência da Singular, do Sistema Cooperativo F, segundo os entrevistados, é definido pela própria Singular, conforme suas peculiaridades mercadológicas e operacionais. No entanto, conforme o entrevistado da Central, esta audita frequentemente os índices das Singulares para corrigir eventuais situações fora dos padrões aceitos:

Nós procuramos ficar abaixo de 2 [%], esse é o nosso objetivo para esse ano. Isso é nosso interno aqui. É uma questão da cooperativa [Singular], porque vai depender também de mercado, de estratégia. Eu posso ter um spread maior, com uma inadimplência um pouco maior; eu posso ter um spread menor, com uma inadimplência mais baixa. (E3F)

Se uma cooperativa esta com problema de gestão, a gente percebeu que vai ter dificuldade de continuidade do negócio dela. Ou sei lá, por que concentrou na carteira, ou o índice de inadimplência está alto [...], nós convocaríamos a diretoria da cooperativa [Singular], conforme a legalidade e o conselho fiscal junto [...]. Daríamos uma data, para se constituir um plano de ação, apoiar nisso. E a partir dali, reverter o quadro. (E1F)

Sobre o repasse ou endividamento por associado, as Singulares do Sistema Cooperativo F seguem os limites normativos do Banco Central:

15% do patrimônio por grupo. Somando todos os sócios do grupo, não pode ter mais que 15%. (E1F)

O Banco Central diz que as cooperativas têm condições até 15% de referências para fazer liberações, no máximo até o valor. Por cooperado ou grupo. (E3F)

A política de distribuição de sobras das cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo F segue a norma de repasses percentuais exigidos por lei (Reserva Legal e o Fates), e, o restante, as Singulares definem nas assembleias, como serão distribuídos. Mas existe a política da Central de direcionar o valor para a conta capital, e a Central pretende padronizar os procedimentos de distribuição de sobras para todas as Singulares:

Hoje nós temos 5% para o Fates, e 10% para reserva legal, que é um mínimo legal. [...] É tudo distribuído em conta capital. É uma política nossa. Nós não distribuímos em conta corrente não. Até pelo estágio em que a gente está. O nosso patrimônio ainda não é tão alto. Então nós precisamos hoje, capitalizar um pouco. Agora, a gente está incrementando o estatuto padrão da Unicred do Brasil. Então ali, provavelmente a gente vai padronizar isso. (E1F)

[Decisão sobre distribuição de sobras] É aqui, a AGO. A Central dá um indicativo, através do planejamento, foi colocado a necessidade das cooperativas estarem se capitalizando mais, e feito uma sensibilização, mas é definida a proposta e levada pela diretoria à AGO, é a AGO que vai votar isso. (E3F)

A contabilidade das Singulares, no Sistema Cooperativo F, é realizada pela Central:

As nossas afiliadas [Singulares] não fazem contabilidade. Lá não faz. (E1F)

Ela [a contabilidade] é centralizada [na Central]. (E3F)

4.3.6.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

As Singulares do Sistema Cooperativo F possuem a autonomia para a aquisição de patrimônio e bens móveis, desde que estejam dentro dos limites legais de imobilização. No entanto, a política da Central é alugar, e não imobilizar, sempre que possível.

Ela pode [comprar/imobilizar], mas não deve. Não tem lugar nenhum escrito essa política. Nós temos, hoje, o nosso ranking no sistema, na medida que eu tiver mais que 30% de imobilização em relação a patrimônio, já começo a perder ponto, já começo a perder rendimento de ranking. A nossa norma do banco Central, acho que é 50%. Ela permite até 50%. Mas nós, tecnicamente aqui, qualquer estudo financeiro, que a cooperativa faça para adquirir um prédio, nós botamos num papel, o que ela ganharia com esse recurso. [...] Eu vou lá, e provo financeiramente para ela [Singular], que não vale a pena, mas ela diz assim: “eu quero”, ela [Singular] tem autonomia de fazer isso. (E1F)

[Sobre bens móveis:] Nós [Central] temos o padrão visual das dependências, então assim, um padrão com cores, com a fachada externa, um padrão. Se houve esse padrão, se ela quiser comprar mais uma cadeira, mais uma mesa, isso é por conta da cooperativa. Nós não entramos nesse detalhamento, desde que esteja no padrão. (E1F)

O percentual é o índice de imobilização [do Banco Central]. (E3F)

Em relação aos recursos materiais, as cooperativas Singulares tem autonomia para adquirir materiais de expediente e outros itens de estoque necessários para as suas operações. No entanto, a tendência no Sistema Cooperativo F é a centralização desse processo:

Hoje é bem descentralizado. Mas agora estamos implementando o sistema aqui de contas a pagar, e pensamos em dar uma disciplinada nisso. Mas hoje, aqui, compras, é cada cooperativa ... compras e serviços. (E1F)

[Compra de materiais] Na Singular. (EF3)

4.3.6.6 Autonomia das Singulares na área de informática

As Singulares podem adquirir hardware, como computadores. Quando o hardware não será usado pelo sistema de informações, a Singular decide a compra e suas características. Quando o hardware será usado com o sistema de informações, deve-se seguir os padrões definidos pela empresa de tecnologia, para que haja a adequada operação do sistema de informações. Convém registrar que o Sistema Cooperativo F é sócio de uma empresa de tecnologia, a qual fornece o hardware necessário às Singulares:

É tudo padrão nosso [da Central]. Nós temos uma empresa de tecnologia, [...] e é tudo desenvolvido nessa empresa. [...] Ela é desenvolvedora dos nossos hardwares. (E1F)

Equipamentos, móveis layout tem um manual que ele deve ser seguido que vem da Central. (E3F)

O software – sistema de informações - é padrão (terceirizado) para todas as Singulares, as quais não possuem autonomia para efetuar mudanças no sistema. Pode-se solicitar as alterações e serão analisadas pela Central e pela empresa de tecnologia, proprietária do sistema:

Nós temos um sistema [...] nosso [...]. Ela [empresa de tecnologia] que desenvolve. E, a partir dali, como ela que desenvolve, toda parte de segurança lógica, campo de dados, fica tudo com ela. [...] Qualquer relatório novo, qualquer função do sistema que ela [Singular] quiser [...] pode entrar lá, e registrar o que ela quer. Vem com crivo aqui da Central. A Central analisando esse, do que é esse relatório, “isso aqui já existe, isso aqui...”, e já nem sobe. Isso já descarta. Aí a Central analisou, disse “Opa! Isso aqui é uma melhoria legal, esse relatório não tem”. Aí sim, alar.faz um crivo disso daqui, e remete para a nossa empresa de tecnologia. [...] a empresa de tecnologia vai botar lá na fila, de todos esses projetos. (E1F)

É da Central, nem é da Central, é uma empresa que presta serviço que a Central e que as cooperativas tem parte [...]. Ele manda pra Central [as solicitações de alterações no sistema] e a Central demanda via [empresa do sistema] e entra na fila pra desenvolvimento. (E3F)

As alterações no sistema de informações ficam disponíveis para as demais cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo F.

4.3.6.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

As Singulares do Sistema Cooperativo F possuem programas de ações institucionais na sociedade, por meio de projetos sociais, promovidos de modo centralizado pela Central.

São ações mais afetas ao seu grupo de associados. Cada cooperativa Singular, no entanto, pode fazer ações locais para seus associados e a comunidade:

A gente tem um plano, a Central acaba tendo algumas ações a nível estadual, então onde nós nos inserimos a nível estadual. [...] começar alguma coisa no ano que vem, começar algo pra poder começar trazer o cooperado mais pra participar da vida da cooperativa. (E3F)

4.3.6.8 Quadro resumo da análise da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo F

Área/processo de	Análise sobre a autonomia
1	<p>Formulação e decisão estratégica</p> <ul style="list-style-type: none"> - Processo realizado de modo centralizado pela cooperativa Central, para cinco anos, com revisões anuais, junto com representantes de cada uma das Singulares, os quais deliberam sobre estratégias, objetivos e metas, e constroem o planejamento estratégico do Sistema Cooperativo F, que deve nortear as operações das Singulares. Podem existir ajustes no planejamento estratégico. - De acordo com o planejamento estratégico e as metas estabelecidas, a Central controla os resultados das Singulares por meio de: verificações <i>on line</i>, inclusive diárias, via sistema de computador, e auditorias internas e externas.
2	<p>Marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ações, programas e campanhas de marketing: são realizadas, na sua maioria, de modo centralizado pela Central, ainda que as Singulares possam fazer ações de marketing locais, dentro de padrões de comunicação definidos na Central. - Criação de produtos e serviços: as Singulares não possuem a autonomia para a criação de produtos e serviços, os quais devem ser criados via Central. - Produtos e serviços ofertados pelas Singulares: pode ser definido de acordo com a realidade local de cada Singular. - Taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos: as Singulares devem seguir as padronizações oriundas da Central. Mas existem, ainda, exceções, pois o processo de padronização está em andamento.
3	<p>Recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção: para os cargos da alta hierarquia da Singular, como gerentes, o processo é centralizado na Central, a qual seleciona três candidatos para a Singular decidir qual contrata. No caso dos demais empregados, de nível hierárquico inferior, as Singulares tem autonomia para o recrutamento, seleção e contratação. Em relação aos cargos de diretoria, as cooperativas Singulares possuem autonomia para eleger seus dirigentes, mediante assembleia ordinária. - Treinamento e desenvolvimento: há os treinamentos institucionais centralizados, oferecidos pela Central. Mas, as Singulares podem oferecer treinamentos locais, ainda que a Central prefira que as Singulares não se concentrem em atividades secundárias. - Políticas de remuneração: tanto para o quadro de empregados quanto para a diretoria das Singulares, existe uma descrição de cargos e salários padrão da Central, que deve ser seguida pelas Singulares.
4	<p>Finanças e contabilidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Valores captados pelas cooperativas: são aplicados de modo centralizado pela cooperativa Central. - Análise de crédito: as Singulares possuem autonomia total para realizar a aprovação de crédito. Há alçadas de decisão na cooperativa Singular. A Central monitora o processo, posteriormente. - Inadimplência: as Singulares possuem percentuais limites de inadimplência definidos em conjunto com a Central (em torno de 2%). Mas, dependendo da situação mercadológica da Singular, esse percentual pode ser outro. - Repasse por associado: é limitado, conforme determinação do Banco Central e orientação da Central (15% do patrimônio de referência).

		<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição de sobras: as Singulares devem seguir as destinações legais (mínimo de 10% para fundo de reserva e 5% para o Fates), mas as Singulares tem autonomia para decidir sobre o restante, via assembleia ordinária. - Contabilidade: é centralizada na Central.
5	Recursos patrimoniais e materiais	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de patrimônio: há um limite percentual legal sobre o patrimônio líquido da Singular que ela deve respeitar: 50% do patrimônio líquido. A Singular decide na assembleia com seus associados e, depois, apenas comunica a Central, que faz um parecer a respeito, mas não impõe nada. A Singular decide. - Aquisição de materiais: fica a critério das Singulares. Mas, a tendência é centralizar na Central.
6	Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Hardware: as Singulares tem autonomia para adquirir hardware, como computadores. Porém, se o hardware será usado com o sistema de informações, deve-se seguir os padrões definidos pela empresa de tecnologia. - Software – sistema de informações: é padronizado para todas as Singulares e a viabilidade de alterações no sistema de computador é analisada pela Central e pela empresa fornecedora do software.
7	Relações públicas	<ul style="list-style-type: none"> - Há programas institucionais centralizados, mas as Singulares podem fazer seus projetos e ações locais específicos, com cooperados e comunidade.

Quadro 21: Resumo da autonomia estratégica no Sistema Cooperativo F

Fonte: Elaboração própria

4.3.7 Cooperativas Singulares Independentes - G

4.3.7.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

O processo de formulação e decisão estratégica nas Singulares independentes pesquisadas, ou seja, não filiadas a uma Central, é totalmente autônomo e peculiar de cada cooperativa, sem interferências diretas de organizações externas.

Na primeira das Singulares pesquisadas (representada pelo entrevistado E3G), há a deliberação sobre as estratégias e construção de um planejamento estratégico, pelos seus diretores e gerentes, para o período de cinco anos, o qual é aprovado em assembleia:

Nós temos, assim, [...] um plano estratégico de cinco anos. O que é que nós queremos ser? Qual o tamanho que nós desejamos. Esse é, vamos falar assim, o mestre. [...] Nós fazemos uma análise e todo ano nós discutimos isso com a diretoria e com os conselhos nossos. [...] São três gerentes que são divididos assim, em áreas próprias [...] gerência de produção [...] gerente administrativo [...] gerente de controladoria e contabilidade. Esses três gerentes, na verdade, desenham todo o plano e a diretoria referenda junto com os seus conselhos. Por exemplo, o conselho fiscal e conselho de administração. Basicamente o conselho de administração. O fiscal fica com a informação, você informa o conselho fiscal. Mas o conselho de administração é que referenda esse plano estratégico. Concordam com aqueles números, mudam os números, querem mais isso, querem mais aquilo. E nós vamos aqui montar as estratégias de trabalho, o que é que nós precisamos de ferramentas para fazer com que aquilo aconteça. (E3G)

A cada ano, são reavaliados os objetivos e metas da Singular e suas unidades, em função da emergência de variáveis ambientais, as quais influenciam o planejamento:

Todo ano você sempre muda um pouquinho, principalmente números, não é? (E3G)

São realizados também, permanentemente, acompanhamentos e controles sobre a execução do planejamento estratégico e a consecução de objetivos e metas da Singular:

Então, esses três gerentes, todas as semanas, praticamente, a gente se reúne e vê se nós estamos em linha com o nosso foco, que é o plano daquele ano que nós montamos, visando o plano estratégico futuro. (E3G)

Então nós temos 11 itens no nosso plano, são 11 itens. [...] Aí, nós temos o acompanhamento desses 11 itens que você vai pontuando todos os meses, individualizando as unidades. Quem está vendo esses 11 itens, fica fácil uma avaliação. Daí você tem que relatar isso todos os dias. No sistema. Chega ali, abre o sistema aqui. Como é que está a unidade [...]? Controle total de tudo isso daí. (E3G)

Na segunda cooperativa pesquisada (representada pelo entrevistado E4G) não há um processo sistemático de formulação e decisão estratégica com consequente elaboração de um planejamento estratégico a médio ou longo prazo. A gestão da cooperativa ocorre de conforme as circunstâncias e desafios ambientais que surgem, em curto prazo:

Na verdade o nosso planejamento [...], ele com todas as etapas na verdade o planejamento a gente não faz, a gente discute as coisas, a curto prazo. E, inclusive, a gente já discuti essa decisão de você planejar algo para daqui a três, quatro anos. Mas por esses motivos aí que eu falei para você da cultura do nosso sócio de não querer que haja as mudanças, engessa na verdade você. Como que você vai planejar algo do negócio... que você não está vendo, não está expandindo, nós não temos muita saída. Então, nós temos que meio que trabalhar com o que está acontecendo. (E4G)

Muitas questões estratégicas e até operacionais, desta segunda Singular, são deliberadas na assembleia ordinária. Este fato, de acordo com o entrevistado E4G (no seu discurso acima), engessa ou dificulta o processo de decisão sobre assuntos importantes, como a alteração da política de tarifas (atualmente não cobradas dos associados) e taxas de juros, o que poderia gerar mais sustentabilidade financeira à Singular.

[...] a gente notou que 2011 e 2012, a gente parou. Então, [...] agora, para os dez próximos anos temos que repensar a cooperativa. (E4G)

Em ambas as cooperativas, existem auditorias que visam monitorar os processos e resultados, especialmente sob o ponto de vista legal. Há auditorias internas, externas, e outras do Banco Central.

Nós temos uma auditoria interna nossa, aqui, formada por profissionais nossos, e temos uma auditoria externa. [...] ele [Banco Central] vem aqui a cada dois anos e meio, três anos. Ele vem aqui e faz uma... Ele acompanha você todos os meses, você manda todo o batalhão de relatórios que eles precisam, de dados, consistência, Central de risco, endividamento, evolução do patrimônio do PR. (E3G)

A questão de auditorias, nós temos duas auditorias internas e duas auditorias externas. [Além de auditoria do Banco Central] (E4G)

4.3.7.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

A política de marketing da primeira Singular é voltada para seus associados, constituídos por um público segmentado, além da padronização de materiais e unidades de atendimento:

São nós que definimos. Os três gerentes que definem o que nós queremos fazer. Mas nós temos um marketing muito próprio nosso. Então, nós temos um sistema de comunicação interna com os cooperados, é uma rádio, programa de rádio que nós temos duas vezes por dia. (E3G)

As campanhas de marketing da segunda Singular são realizadas principalmente por meio de rádios e patrocínios. Se o custo de ações de marketing for considerado alto, é necessário o aval da assembleia:

Nós temos hoje uma instituição no rádio local que a gente tem, que a gente faz. E usa fazer patrocínios, o pessoal vem aqui e eu vou fazer na escola, a escola vem aqui e vocês vão patrocinar a nossa festinha da escola. O que o conselho chegou a uma decisão e foi a tempos atrás já, “não, dinheiro não”, queremos personalizar copos, guardanapos, bobinas. Então, a gente faz o Marketing dessa forma, não por dinheiro. [...] foi adquirido esses produtos para doação, e foi bem aceito por eles. Tanto que, hoje, eles vem direto assim, para as festinhas, para um encontro de professores e a gente fornece esse material para eles. É o nosso Marketing. (E4G)

A criação de produtos e serviços, na primeira cooperativa ocorre de acordo com a demanda percebida, inclusive a política de criação de novos produtos faz parte do planejamento estratégico da cooperativa:

Fez parte do plano estratégico de 2011 a criação de novas linhas em 2012. A diretoria falou: “Mas vocês vão pensar o quê? Não vão criar nada aí? O agricultor tem necessidade”. Daí, você começa a ver as necessidades de mercado. Tudo isso fez parte do planejamento em 2011 e nós colocamos uma linha em 2012 para funcionar. (E3G)

Na segunda Singular, a criação de produtos e serviços passa pela gerência, que identifica a demanda e apresenta aos conselhos, e, finalmente, depende da autorização da assembleia:

Na verdade esse produto novo teria que ser a gerência, que está ali na frente, que está escutando a reação das pessoas e tal, aquela troca. Passa pelo conselho, discute lá e faz todo o processo lá, de criação, e aí, eu volto pra falar para você, nós temos que apresentar lá na assembleia. Porque se nós criamos um produto e os sócios não querem isso, daí: “quem que autorizou vocês fazerem isso?”. (E4G)

Sobre as taxas de juros, tarifas, prazos de financiamentos e formas de parcelamentos, há a política de padronização por parte da primeira cooperativa. Essa decisão é feita pelo conselho de administração:

Um valor só... não, os valores, determina pela necessidade e pela capacidade de pagamento de cada agricultor, normal. As taxas de juros, todas elas são iguais. Eu

não posso tratar um agricultor do oeste diferente do sul. A cooperativa é princípio de igualdade. Tem que ter tratamento igual para todos. Então, a captação que eu faço é a mesma taxa, o empréstimo que eu faço é a mesma taxa, um serviço que eu ofereço, um cartão de crédito é de graça para todo mundo. As mesmas taxas nas mesmas condições, mesmo com mercados diferentes e atuações diferentes. (E3G)

As questões relacionadas às taxas de juros, tarifas, prazos de financiamentos e formas de parcelamentos, são decididas, na segunda Singular, mediante deliberação em assembleia. Atualmente, por decisão dos associados na assembleia, a política da Singular é de não cobrança de tarifas.

[As decisões estão] Nas mãos dos sócios. [...] A gente também sentiu assim, que na hora de você remunerar a pessoa que você tem aqui, você tem que ser melhor que os outros bancos. [...] se nós praticarmos a mesma taxa lá do Banco do Brasil, do outro banco, da outra cooperativa, eles vão dizer: “é mais garantido eu ir no Banco do Brasil que ele me serve”. (E4G)

4.3.7.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

Na primeira cooperativa, o processo de recrutamento e seleção de cargos de nível hierárquico alto recebe uma atenção especial da Singular, com auxílio e acompanhamento do processo para as unidades de atendimento. Para os outros cargos, as unidades tem autonomia. E quanto aos conselheiros, são eleitos em assembleia, conforme normas legais.

É tudo aqui [na Singular]. Não, mas aí, as unidades lá, as necessidades de suas unidades fazem entrevista lá. [Singular envolve-se] mais em níveis de gerenciamento de departamento. (E3G)

O processo de recrutamento e seleção de empregados é realizado, na segunda cooperativa, pelo conselho de administração. Não há necessidade de aval da assembleia. Os conselheiros são eleitos em assembleia, conforme normas legais.

É exclusivamente do conselho, o conselho que contrata. (E4G)

As políticas de treinamento e desenvolvimento são semelhantes nas Singulares independentes. Podem haver treinamentos internos e externos:

Você determina também no ano/ano, não é? Esse planejamento estratégico nosso do ano, determina quais são os treinamentos do ano seguinte e você deixa algumas agendas abertas, lançamento de um produto novo, uma coisa nova, se precisa fazer alguma reciclagem interna de produtos ou alguma coisa. (E3G)

Treinamento, aí funciona o seguinte: os caixas, por exemplo, entra um caixa, ele entrou hoje trabalhar aqui, 30 dias ele fica junto com o anterior [...], cursos através do SESCOOP para funcionários e diretores de cooperativas. [...] palestras também, tudo a gente [conselho de administração] pode fazer. (E4G)

Em relação à política de remuneração da primeira cooperativa, ela segue o padrão de mercado, inclusive utilizando-se de pesquisas de mercado. Aumentos de salários e outras

questões são referendados pelo conselho de administração. A política de remuneração da segunda cooperativa é formalizada por meio do plano de cargos e salários. Assim, as regras sobre valores de salários e critérios de aumentos constam nesse plano.

O RH nosso faz as pesquisas normais que se faz, você fica dentro do mercado, aquilo que é determinado por convenção você acaba cumprindo. [...] Aumentar, promover, tudo isso daí. Tudo em consonância com o conselho também, não é? Você leva lá, o conselho referenda. (E3G)

Hoje nós criamos o nosso plano de cargos e salários. Em 2010 a gente iniciou. Contratamos uma terceirizada. [...] a gente [conselho de administração] contratou essa empresa e a gente fez. E ainda tem alguns ajustes que, a gente fez uma avaliação agora, no final do ano, e esse ano vai passar por algumas mudanças. (E4G)

4.3.7.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

As aplicações dos valores captados pelas cooperativas Singulares independentes são realizadas de acordo com suas escolhas de bancos disponíveis para a rentabilização:

Recolhe no Banco do Brasil, vai para a nossa conta e nós aplicamos ele. [...] giro do mercado, [...] o que está pagando melhor no dia, não é só especificamente o Banco do Brasil, não. É mercado comum. Dinheiro, posso aplicar ali, pode ser no Bradesco, no Itaú, o que estiver pagando melhor no dia. (E3G)

A gente tem aplicações no Banco do Brasil e na Caixa Econômica, a gente tem contas lá e a nossa compensação a gente faz via Caixa Econômica, eles fazem a compensação pra gente. (E4G)

Quanto à análise e liberação de crédito, os processos nas duas Singulares são semelhantes, com a política de alçadas de decisão, de acordo com os valores da transação:

Nós separamos por alçadas [...], a gente pode trabalhar livremente até determinado valor. Subiu desse valor, eles vêm para a minha gerência. [...] Tudo é igual, todo mundo têm valores padrões lá [nas unidades de atendimento]. Eu tenho um valor padrão aqui na minha alçada [gerência na Singular] e depois, tem um comitê de crédito. (E3G)

Na verdade, a gerente [da Singular], ela tem autonomia até cinco mil reais, aí, além disso, ela tem que passar para o comitê. (E4G)

Em relação à política de inadimplência das Singulares independentes, a regra é ter a menor inadimplência possível. Na primeira cooperativa, por ela ter associados vinculados a uma cooperativa agrícola, a política é ter inadimplência zero. Na segunda, há a política fazer o seguro prestamista em cada empréstimo, o que oferece proteção financeira à cooperativa:

Não, não permitimos. (E3G)

Se eu pegar um empréstimo, hoje, já tem uma fatiazinha descontada para o seguro. Se tiver algum problema, tem o seguro. (E4G)

Em relação ao repasse ou endividamento por associado, as Singulares respeitam as normas legais determinadas pelo Banco Central. Produtos repassados pelo governo federal possuem seus próprios critérios e limites:

Dentro da capacidade de pagamento dele. (E3G)

Onze vezes do capital [social] dele. (E4G)

Quanto à distribuição de sobras das Singulares independentes, além das destinações legais orientadas via Banco Central, a assembleia decide sobre a distribuição do excedente:

O que é permitido pela legislação da 5.764 lá, de 1971. Distribui 45% do dinheiro, segura os recursos dos fundos. E bota 45% do dinheiro na conta corrente de volta. Na conta deles, o dinheiro para ele gastar. Via assembleia. (E3G)

Isso na verdade é uma medida do Banco Central que veio para a gente, a forma de distribuição. Então, você vai aplicar lá, de 100%, você vai aplicar 50% para quem fez empréstimo durante o ano, para render sobre aquele juro que ele pagou, 25% do limite que ele usou bastante, você remunera ele também e do cartão e assim vai até fechar nos 100. (E4G)

As Singulares independentes fazem a contabilidade, com equipe e estrutura própria:

Tudo interno. Tem até um gerente de contabilidade. (E3G)

A cooperativa tem uma contadora própria. (E4G)

4.3.7.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

Quanto aos recursos patrimoniais, na primeira cooperativa independente, a política é evitar a imobilização. A cooperativa de crédito usa os mesmos prédios da cooperativa de produção. Quanto aos móveis e recursos materiais, também são comprados pela cooperativa de produção, que repassa à cooperativa de crédito, mediante remuneração.

Tudo é cooperativa de produção. É, nós temos pouquinho, até veículos – três ou quatro veículos aí, e as máquinas de *cash*, não é? O patrimônio é muito pequeno. (E3G)

[Imóveis] Na verdade, hoje, tem que passar na assembleia. Nós não temos sede própria, nós pagamos aluguel.

[Móveis e materiais] A gente que decide, não precisa passar pela assembleia ordinária. (E4G)

4.3.7.6 Autonomia das Singulares na área de informática

Sobre hardware e software na primeira cooperativa, tendo em vista que ela atua juntamente com uma cooperativa de produção, esta adquire hardwares e desenvolve o sistema de informações, e a cooperativa de crédito paga pelos serviços prestados ou o aluguel de máquinas. A aquisição de hardware e software na segunda cooperativa é realizada diretamente junto a fornecedores.

Equipamentos, computadores, sistema, tudo isso daí, eles [cooperativa de produção agrícola] fazem. [...] Mas nós... quanto custa isso aí? Nós remuneramos a cooperativa de produção. (E3G)

[Sistema de informações:] Alugado, na verdade, é uma empresa que a gente paga mensal para usar o sistema.

[Aquisição de hardware:] Nós mesmos, sempre com a tomada de preços e pesquisa em duas ou três empresas questão de ser melhor custo e para não direcionar a compra só para um. (E4G)

4.3.7.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

Existem ações institucionais que visam disseminar o cooperativismo, tanto para o associado, quanto para a comunidade, em ambas as Singulares.

Sempre pela cooperativa de produção. Ela que demonstra as necessidades. A comunidade demonstra as necessidades, os processos sociais que tem lá. Divulgar, exatamente. A gente vai lá, faz algumas palestras, conversamos sobre isso, como cooperativa de crédito, como cooperativa de produção. Quando a gente vai, a gente fala das duas cooperativas, como eu estou falando aqui para você agora. [...] Porque não tem como você separar uma da outra. Uma complementa o trabalho da outra. (E3G)

A gente faz, a gente chama palestrantes, alguns professores, algumas pessoas experientes pra vir falar sobre cooperativismo a gente trabalha nas reuniões dos conselhos a gente fala bastante, nas escolas a gente sempre pede um espaço, vai lá e conversa, mais a gente encontra bastante barreiras assim, o pessoal ainda está meio focado assim no financeiro. (E4G)

Diante da descrição individual das Cooperativas Singulares Independentes (G), pode-se constatar que estas cooperativas possuem autonomia em seus diversos processos organizacionais.

4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS SISTEMAS COOPERATIVOS

A autonomia é existe quando o ator ou a organização toma decisões sem a interferência de outro ator ou organização (BROCK, 2003). É esse conceito que norteia as análises seguintes, ou seja, quando as cooperativas Singulares possuem a autoridade para decidir, constata-se a existência de autonomia estratégica.

4.4.1 Processo de formulação e decisão estratégica e a autonomia das Singulares

Os Sistemas Cooperativos A, B, C, D, E, e F, objetos deste estudo, apresentam semelhanças no processo de formulação e decisão estratégica. Constatou-se que há uma forma padrão de formulação e decisão estratégica. Em todos os sistemas cooperativos o processo é organizado de modo centralizado pelas cooperativas Centrais. Estas contratam assessorias ou empresas de consultorias especializadas, que dão o suporte técnico necessário para a realização das atividades referentes às deliberações sobre decisões estratégicas e a elaboração de planejamentos estratégicos de cada Sistema Cooperativo. São realizadas reuniões específicas para a execução do processo de formulação e decisão estratégica.

Tendo em vista que, conforme os resultados do estudo, as decisões nas reuniões são decorrentes de deliberações coletivas entre as cooperativas, as cooperativas Singulares filiadas em Sistemas Cooperativos e em suas respectivas Centrais, não possuem autonomia sobre as decisões estratégicas de suas cooperativas, ou seja, as Singulares não possuem autoridade para a tomada de decisão, haja vista a interferência da Central em todo o processo (BROCK, 2003).

Assim, as Singulares de cada Sistema Cooperativo, que nas reuniões de formulação estratégica são representadas pelos respectivos presidentes, vice-presidentes, ou outros profissionais do alto nível hierárquico da cooperativa, deliberam junto com a Central sobre as questões estratégicas.

O fruto desse processo é o plano estratégico, o qual contém decisões sobre as estratégias, objetivos e metas para os Sistemas Cooperativos. No entanto, estas definições estratégicas normalmente são válidas para o sistema como um todo e servem como diretrizes para as Singulares componentes das Centrais.

O processo descrito vai ao encontro de uma das cinco definições múltiplas para a estratégia, que Mintzberg (1987) denomina de estratégia como plano, ou seja, um tipo de

curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação.

Assim, as decisões oriundas dessas reuniões das Singulares com a Central são coletivas e servem para todo o Sistema Cooperativo, ou seja, cada cooperativa Singular terá que nortear a sua gestão de acordo com as decisões estratégicas e o planejamento estratégico previamente definido. Conforme acontece nesse processo entre as cooperativas Centrais e as Singulares pesquisadas, Steiner e Miner (1981) ensinam que a estratégia, no contexto do planejamento estratégico, é o estabelecimento das missões da empresa, dos objetivos da organização à luz de forças internas e externas, a formulação de políticas e estratégias específicas para atingir os objetivos e a garantia de sua implantação adequada para que sejam atingidos os objetivos e cumpridas as finalidades básicas da organização.

Convém observar ainda que, a Resolução número 3.859, de 27 de maio de 2010, do Banco Central, no artigo 21, determina que o sistema cooperativo deve estabelecer, por ato da respectiva confederação, ou, na sua ausência, da respectiva Central de crédito, diretrizes de atuação sistêmica com vistas à observância dos princípios da eficiência, da economicidade, da utilidade e dos demais princípios cooperativistas (Resolução 3.859/BACEN/2010). As Centrais, portanto, têm a função, inclusive legal, de estruturar processos com o objetivo de aperfeiçoar a atuação sistêmica do conjunto de cooperativas Singulares, como ocorre nos Sistemas Cooperativos descritos.

De acordo com os entrevistados, tais reuniões possuem caráter participativo, ou seja, as Singulares discutem, questionam, sugerem e constroem juntas com a Central, as estratégias e os consequentes planejamentos estratégicos dos Sistemas Cooperativos ou das Centrais. As eventuais divergências e conflitos são resolvidos por consenso, ou, em último caso, votações, nas quais prevalecem as opiniões da maioria.

Todos os entrevistados, tanto das Singulares quanto das Centrais, em todos os Sistemas Cooperativos pesquisados (A, B, C, D, E, F), afirmaram que não há a imposição de decisões das Centrais sobre as Singulares, ou seja, são decisões tomadas coletivamente pelas Singulares e as Centrais. Portanto, as Singulares, ao participarem das reuniões para deliberações estratégicas junto às Centrais, não têm a função de meras avaliadoras de decisões estratégicas previamente e unilateralmente tomadas pelas Centrais.

Nesse sentido, cabe a apreciação de Saraiva Junior (2010, p. 107), que em estudo sobre problemática semelhante num Sistema Cooperativo, conclui que seria um equívoco afirmar que as cooperativas Singulares e seus associados tenham sido aliados das tomadas de decisões importantes no Sistema Cooperativo pesquisado. O autor ainda afirma que o

princípio da gestão democrática, ao menos do ponto de vista formal, foi sempre garantido pelo processo de representação dos votos das bases de associados pelas cooperativas centrais e pela frequente submissão direta a essas bases de projetos propostos pelas entidades de cúpula.

No entanto, convém observar que a participação direta ou por meio de representação, num ambiente coletivo, não significa que a Singular tenha a autonomia ou o poder para decidir sozinha. Trata-se, de fato, de mera participação no processo de decisão do colegiado, ainda que seja uma participação importante. Mesmo que os representantes das Singulares possam questionar, argumentar, sugerir e atuar ativamente durante as deliberações, as decisões serão sempre coletivas e terão que ser aceitas por todas as cooperativas, até pelas Singulares que eventualmente não tenham concordado com o que foi decidido de modo coletivo.

O desdobramento do aludido planejamento estratégico, o qual foi construído coletivamente pelas Centrais e Singulares, em objetivos e metas específicas para as cooperativas Singulares, tem a finalidade de direcionar a gestão dessas cooperativas para a consecução dos resultados previamente elaborados, planejados. De acordo com os entrevistados, as metas também são negociadas com a Central, e não impostas. Neste contexto, Ackoff (1978) reflete sobre a importância de as organizações decidirem como serão implantadas as alternativas de ação e as políticas que foram escolhidas.

Outro aspecto relacionado ao processo de formulação e decisões estratégicas, bem como o planejamento estratégico das cooperativas Singulares e Centrais, é a questão do prazo ou do tempo futuro que tal processo diz respeito, ou seja, as deliberações realizadas e o planejamento estratégico serão os norteadores das cooperativas para qual período de tempo. Ackoff (1978) lembra que o planejamento estratégico é para longo prazo e o planejamento tático é para curto prazo. Porém, o conceito de longo e curto prazo possui certa relatividade. O autor então afirma que, em geral, o planejamento estratégico preocupa-se com o período de tempo mais longo com que valha a pena se preocupar, enquanto o tático preocupa-se com o período de tempo mais curto com que valha a pena se preocupar.

Nos Sistemas Cooperativos pesquisados, os tempos atribuídos aos planejamentos estratégicos variam entre três e cinco anos (A = cinco anos; B = três anos; C = cinco anos; D = três anos; E = cinco anos; F = cinco anos). Assim, os Sistemas Cooperativos estão dentro dos padrões de tempo de planejamento que a literatura apresenta, haja vista que, de acordo com Ansoff (1977), o período para o qual é possível fazer estimativas razoavelmente fieis de probabilidades é relativamente curto, variando de três a dez anos.

É necessário considerar, porém, que o mercado financeiro, no qual as cooperativas atuam, é volátil e sujeito às normas e controles do Banco Central e demais leis federais. Isso faz com que as Singulares e as Centrais sejam obrigadas a rever as suas estratégias, planejamentos estratégicos, objetivos e metas, sempre que necessário. Neste sentido, tempos para definições estratégicas e planejamentos longos demais podem não surtir o efeito esperado em termos de resultados, pois as emergências estratégicas ambientais podem tornar os planejamentos inócuos ou desconectados da realidade ambiental das cooperativas. Ansoff (1977) alerta que, quando são estendidas para além de cinco anos, muitas estimativas de lucros tornam-se inseguras.

Nos seis Sistemas Cooperativos, as cooperativas Centrais exercem o papel de fiscalizadoras e controladoras dos resultados das Singulares. Isso ocorre até mesmo por uma exigência legal, haja vista que a resolução 3.859/2010/BACEN estabelece que “A cooperativa Central de Crédito deve prever [...] dispositivos que possibilitem prevenir e corrigir situações anormais que possam configurar infrações a normas legais ou regulamentares ou acarretar risco para a solidez das cooperativas filiadas e do sistema cooperativo”.

É nesse contexto que as Centrais executam os controles e acompanhamentos das cooperativas Singulares, por meio de auditorias internas (de seu próprio pessoal) e externas (contratadas), monitoramentos permanentes, inclusive diários - via sistemas de informações - de operações realizadas, além de relatórios que devem ser elaborados pelas Singulares e enviados periodicamente às Centrais.

Quando há necessidade, por causa do descumprimento de normas legais, de regras dos Sistemas Cooperativos, ou eventuais problemas de resultados financeiros das cooperativas Singulares, as Centrais agem para corrigir os desvios, através de questionamentos e solicitações de explicações, orientações, e até as denominadas “intervenções” locais nas Singulares, que ocorrem quando as Centrais colocam um profissional na cooperativa Singular para orientar e acompanhar o processo de recuperação do problema organizacional constatado. As intervenções acontecem somente em último caso, quando as cooperativas Singulares não conseguem recuperar-se dos problemas de gestão, por meio dos procedimentos anteriores citados.

Diante do exposto, infere-se que, de fato, as Singulares filiadas num Sistema Cooperativo perdem a autonomia sobre formulação e decisão estratégica, ou seja, perdem o poder de decidir - sozinhas - sobre muitos aspectos relacionados à estratégia de suas cooperativas individuais.

Entretanto, é necessário considerar que, ao filiarem-se em Sistemas Cooperativos, há os ganhos de escala e eficiência operacional provenientes das centralizações e padronizações de produtos e serviços e, há, ainda, o aprendizado com as trocas de experiências com as demais Singulares. Ou seja, “Pode-se dizer que as cooperativas Singulares foram levadas a renunciar à sua autonomia em troca da expectativa de maior eficiência [...]” (SARAIVA JUNIOR, 2010, p. 107).

É necessário ressaltar que as cooperativas de crédito atuam no mercado de modo semelhante aos bancos, oferecendo uma vasta gama de produtos, que, na maioria dos casos, corresponde à totalidade das necessidades de seus associados. Tendo em vista a forte concorrência no mercado financeiro, a gestão das cooperativas de crédito, de modo semelhante à gestão bancária, necessita de elevado conhecimento técnico, nem sempre existente entre os cooperados. Trata-se, portanto, mais do que apenas o ganho de eficiência, a possibilidade de agregar conhecimento técnico de gestão bancária, o que parece ser o ponto principal da decisão de filiação de Singulares em uma cooperativa Central.

Em relação ao grupo de cooperativas Singulares Independentes (representado nesta análise pela letra G), ou seja, não filiadas a nenhum Sistema Cooperativo, elas têm autonomia total de decisão em seus processos de formulação e decisão estratégica, conforme se constatou com os resultados do estudo nas duas cooperativas, ao contrário do que ocorre com as Singulares filiadas em Sistemas Cooperativos e Centrais.

Entretanto, faz-se necessário registrar que foram constatadas diferenças no processo de formulação e decisão estratégica dessas cooperativas Independentes. Na primeira Singular pesquisada (E3G), que se trata de uma cooperativa de crédito vinculada a uma cooperativa de produção agrícola, o processo de formulação e decisão estratégica e a elaboração do planejamento estratégico ocorre de forma sistemática.

Desse modo, há a deliberação sobre as estratégias e a construção de um planejamento estratégico, com objetivos e metas definidos, pelos seus diretores e gerentes, para o período de cinco anos. Este planejamento, depois de referendado pelo conselho de administração, é aprovado em assembleia com os associados. Anualmente ou sempre que necessário, são reavaliados os objetivos e as metas da Singular e de suas unidades de atendimento, em função da emergência de variáveis ambientais que influenciam a gestão do negócio. São realizados, permanentemente, acompanhamentos e controles sobre a execução do planejamento estratégico e a consecução de objetivos e metas da Singular, inclusive por meio de auditorias internas e externas.

Portanto, na primeira cooperativa, o processo é, de modo geral, bastante semelhante ao que ocorre com as Singulares, com a diferença de que as Singulares filiadas aos Sistemas Cooperativos não tem autonomia para decidir sobre as questões estratégicas. Porém, é importante e necessário registrar que esta cooperativa possui porte grande e atua com um volume de recursos equivalente ao de um banco de pequeno porte. Trata-se de um caso específico, e raro, de cooperativa que teria condições de funcionar como se fosse um banco, fato que não ocorre na maioria das cooperativas de crédito existentes no Brasil. Os resultados encontrados são, portanto, condizentes com esta situação.

Na segunda cooperativa pesquisada (E4G), as deliberações sobre a estratégia da Singular são realizadas no curto prazo e muitas decisões são tomadas somente por meio da assembleia com os associados. Não há um planejamento estratégico com objetivos e metas previamente pensados e estabelecidos para a cooperativa seguir no decorrer dos anos. De acordo com o entrevistado, há apenas um processo de discussão das “coisas”, em curto prazo, no dia a dia da gestão da cooperativa.

O entrevistado afirmou que houve a tentativa de fazer um processo mais elaborado de discussão de estratégias e planejamento a médio ou longo prazo, mas não foi possível a sua execução. Os motivos seriam o conservadorismo da maioria dos associados, conforme se verifica no seu discurso: “[...] da cultura do nosso sócio de não querer que haja as mudanças, engessa, na verdade, você. [...] Então, nós temos que meio que trabalhar com o que está acontecendo” (E4G). Há auditorias internas e externas na cooperativa, além da auditoria do Banco Central, as quais possuem o objetivo de verificar se os procedimentos da Singular estão de acordo com parâmetros legais.

Portanto, diferentemente da primeira Singular independente (E3G) e das demais cooperativas filiadas em Sistemas Cooperativos (A, B, C, D, E, F), não há, na segunda cooperativa Singular independente (E4G), o que Hax e Majluf (1996; 1984) denominam de um esforço organizacional bem definido e disciplinado, voltado para especificar completamente a estratégia corporativa, ou seja, o planejamento estratégico.

Porém, deve-se considerar que o processo de formação da estratégia depende da situação particular da empresa (HAX; MAJLUF, 1988). Infere-se, portanto, que o fato de uma cooperativa Singular ter autonomia estratégica e operacional, não significa, necessariamente, que seus processos de formulação e decisão estratégica sejam sistemáticos e consistentes.

Diante dos resultados da pesquisa, pode-se inferir que as cooperativas Singulares filiadas em Sistemas Cooperativos ou Centrais, tendem a desenvolver, ainda que coletivamente, processos de formulações e decisões estratégicas, tendo como resultado, o

planejamento estratégico, com os objetivos e metas de cada Singular, o que norteará o rumo das cooperativas Singulares nos anos seguintes. Desse modo, evidencia-se que o fato de as cooperativas Singulares serem filiadas em um Sistema Cooperativo de Crédito, torna-as mais propensas ao desenvolvimento de uma gestão estratégica focada em resultados e sustentabilidade.

Ackoff (1978) observa que a participação de organizações no planejamento estratégico estimula o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda da empresa e de seu ambiente e força a formulação e avaliação sistemáticas de alternativas, as quais, de outra maneira, não seriam examinadas.

Em síntese, todos os Sistemas Cooperativos pesquisados possuem políticas centralizadas nas cooperativas Centrais para o processo de formulação e decisão estratégica.

4.4.2 Autonomia das Singulares na área de marketing

As políticas e estratégias da área de marketing são diferentes em parte das cooperativas de crédito Singulares pesquisadas, embora a maioria dos processos seja centralizada pela cooperativa Central. De acordo com Porter (1999, p. 27), “A essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Assim, as estratégias e ações de marketing são essenciais para enfrentar a concorrência, especialmente em mercados financeiros de alta competitividade em que as cooperativas de crédito atuam.

Deste modo, em relação às ações, programas e campanhas de marketing, dentre os seis Sistemas Cooperativos pesquisados, quatro deles (A, C, E, F) possuem políticas centralizadas, ou seja, as ações, programas e campanhas de marketing têm um caráter institucional, e são as mesmas, padronizadas, aplicadas para todo o Sistema Cooperativo. Mas, ainda assim, as Singulares têm a liberdade de criar as ações, programas e campanhas de marketing locais, específicas para as suas cooperativas.

Portanto, trata-se de uma autonomia parcial por parte das Singulares, haja vista que o marketing institucional, padronizado para todo o Sistema Cooperativo, tem caráter generalista. Isso se deve ao fato de que a maioria dos produtos e serviços ofertados pelas cooperativas de crédito Singulares são os mesmos ou possuem as mesmas características. Dessa forma, é possível obter ganhos de escala ou redução de custos quando se fazem campanhas centralizadas, as quais podem ser divulgadas em nível regional, estadual e até nacional, dependendo do porte do Sistema Cooperativo.

Assim, conforme relatos dos entrevistados, uma campanha institucional numa rádio ou numa TV poderia divulgar os produtos e serviços do Sistema Cooperativo nas diversas cidades de abrangência do canal de comunicação. Tais cidades poderiam ser atendidas por diferentes cooperativas Singulares, e todas tenderiam a ser beneficiadas pelo marketing institucional ou padronizado.

A possibilidade de as Singulares criarem as suas próprias ações, programas e campanhas de marketing, é um fator importante nos Sistemas Cooperativos, haja vista que, por mais padronizados que sejam os produtos e serviços, existem peculiaridades mercadológicas locais que podem ser exploradas na área de marketing por parte da cada Singular. Produtos e serviços específicos para um determinado grupo de associados, campanhas de captação específicas de uma determinada cooperativa Singular, ações referentes as datas comemorativas da cooperativa, como a sua data de fundação, eventos importantes da cidade, são todos exemplos de circunstâncias citadas pelos entrevistados em que os processos de marketing específicos para a Singular, de caráter local, são necessários.

Por outro lado, nos Sistemas Cooperativos B e D, a responsabilidade principal na criação de ações, programas e campanhas de marketing, é colocada sobre as cooperativas Singulares. Assim, nestes dois Sistemas Cooperativos, as Singulares são as principais idealizadoras e promotoras de processos de marketing. Neste caso, ao contrário do que ocorre nos Sistemas Cooperativos A, C, E, F, descritos anteriormente, as Centrais tem um papel secundário, ainda que possam criar ações, programas e campanhas de marketing institucionais, padronizadas.

Duas razões foram identificadas para a existência dessa autonomia nos processos de marketing dos Sistemas Cooperativos B e D. No Sistema Cooperativo B, que atende um público segmentado, bem específico, o marketing é realizado, conforme os entrevistados, quase que exclusivamente pelo contato pessoal das Singulares com os associados; e também de associados com outros profissionais do segmento os quais são potenciais associados. A disseminação do trabalho, dos produtos e serviços do Sistema Cooperativo é realizada pelo contato pessoal para e entre o grupo de profissionais que formam o segmento da cooperativa. Logo, de acordo com os entrevistados, são poucas as ações de marketing institucionais.

No outro Sistema Cooperativo (D), ainda que seja de livre admissão, o foco de atuação é com os empresários. Assim, as ações e atividades de disseminação dos produtos e serviços das cooperativas Singulares se fazem, principalmente, por meio de contatos pessoais com as organizações ou associações de empresários nas cidades.

Convém observar ainda que as cooperativas de todos os Sistemas Cooperativos, ao criarem processos próprios de marketing, devem seguir os padrões de comunicação relacionados ao uso da marca, conteúdo e aspectos visuais de materiais produzidos dos seus devidos Sistemas Cooperativos. Neste sentido, Porter (1998) lembra que, no caso de unidades estratégicas de negócios, elas precisam conviver com diretrizes e políticas da empresa matriz, exatamente o que ocorre com as cooperativas Singulares deste estudo.

Já as cooperativas Singulares independentes pesquisadas, não filiadas em Sistemas Cooperativos, são segmentadas e criam, conforme as suas necessidades, as ações, programas e campanhas de marketing. Logo, como não há interferência de outra organização nas decisões, há autonomia total nessas cooperativas (BROCK, 2003).

Quanto à possibilidade de criação de produtos e serviços pelas cooperativas Singulares, a maioria dos Sistemas Cooperativos - A, C, D, E, F - não proporciona autonomia para que as Singulares criem seus produtos e serviços. No entanto, por terem proximidade e contato permanente com os associados, quando identificam as demandas por produtos e serviços, as Singulares podem sugerir a sua criação para as respectivas cooperativas Centrais. Posteriormente, as Centrais fazem as análises de viabilidades dos produtos e serviços e podem aprovar ou não a criação. Neste sentido, Oliveira (1995) comenta sobre a relação de dependência e interação constante que ocorre no caso de unidades estratégicas de negócios e sua matriz.

Convém observar que, nos casos dos Sistemas Cooperativos A e E, que possuem estruturas intermediárias (respectivamente base regional e superintendência) entre as Singulares e as Centrais, a solicitação de um novo produto ou serviço realizada pela Singular, passa, num primeiro momento, pela análise e avaliação dessas estruturas. Somente depois, se tais estruturas intermediárias julgarem que o produto ou serviço é viável, enviarão as demandas à análise e aprovação da Central.

Convém lembrar aqui que um dos maiores desafios das organizações é reduzir ou administrar o que Ansoff e Hayes (1985) denominam de “problema estratégico”, ou seja, a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado. Neste sentido, de acordo com os dados do estudo, a regra geral constatada entre os Sistemas Cooperativos estudados é desenvolver novos produtos e serviços que sejam, preferencialmente, padronizados e viáveis mercadologicamente para todas as cooperativas, ou seja, que possam ser oferecidos em cada cooperativa Singular filiada ao Sistema Cooperativo. Vale ressaltar que todos os produtos e serviços dos Sistemas Cooperativos ficam disponíveis nos sistemas de informações das

cooperativas Singulares. Assim, em qualquer Singular, a mesma lista de produtos e serviços está disponível e pode ser ofertada aos associados.

Entretanto, há casos em que o produto ou o serviço pode ser criado mediante a solicitação da Singular para suprir uma necessidade específica e peculiar dos associados dessa cooperativa. Nesses casos, ainda que o produto fique disponível para todas, pode acontecer que somente aquela Singular o utilize. É o que acontece com uma das Singulares pesquisadas, que criou um seguro para vacas leiteiras, haja vista que a cooperativa atua com produtores de leite. Esta foi uma demanda percebida entre os seus associados e somente essa Singular vende esse produto.

Diante do exposto, infere-se que, apesar de as cooperativas Singulares dos Sistemas Cooperativos A, C, D, E, F não possuírem independência ou autonomia para elas próprias criarem seus produtos e serviços, elas participam de forma relevante nesse processo, ao identificar as demandas e levá-las à Central (ou organização intermediária), para a devida análise e aprovação.

Por outro lado, diferentemente dos Sistemas Cooperativos descritos, a política de criação de produtos e serviços no Sistema Cooperativo B é uma exceção. Neste Sistema Cooperativo, de acordo com as entrevistas, as cooperativas Singulares têm autonomia para criarem seus produtos e serviços. A exigência da Central é que, após a criação do produto ou serviço, ela seja comunicada dessa criação para o devido registro do novo produto ou serviço nos seus sistemas de controle. Neste sentido, o representante da Central deste Sistema Cooperativo enfatizou que, ainda que seja um sistema coletivo, a Central preza por autonomia das Singulares, pelo menos, segundo ele, mais autonomia que os demais Sistemas Cooperativos.

Cabe registrar que, em relação às cooperativas Singulares Independentes, há autonomia total para a criação de novos produtos e serviços, dentro dos critérios próprios de cada cooperativa.

Por fim, de modo geral, infere-se que a política de centralização do processo de criação de produtos e serviços pelos Sistemas Cooperativos pode evitar que as cooperativas Singulares criem uma grande quantidade de produtos e serviços que lhes sejam exclusivos. Pode evitar ainda que produtos e serviços iguais ou semelhantes, já existentes em outras cooperativas, sejam replicados de modo descontrolado nos Sistemas Cooperativos, como se fossem produtos diferentes. Enfim, a centralização, por meio da cooperativa Central, pode levar à padronização, o que pode reduzir custos e, conseqüentemente, pode proporcionar maior facilidade de controle sobre os produtos e serviços dos Sistemas Cooperativos.

Outra explicação para as políticas centralizadas de criação de produtos nos Sistemas Cooperativos é que, de acordo com Ansoff (1957, 1977), a estratégia de diversificação de produtos e serviços requer da empresa recursos financeiros e aquisição de novas habilidades, novas técnicas, novas instalações e o desenvolvimento de novos processos de marketing.

Sobre os produtos e serviços ofertados, cada Singular pode escolher de acordo com a sua realidade local os produtos e serviços que serão trabalhados com mais ênfase. Apesar disso, todos os produtos e serviços ficam disponíveis para todas as Singulares dos Sistemas Cooperativos. Esta política é necessária porque permite que cada Singular se adapte à realidade mercadológica local, oferecendo produtos e serviços adequados às necessidades de seus associados.

Numa das cooperativas Singulares Independentes que possui unidades de atendimento em cidades diferentes, ocorre a mesma política, com todos os produtos e serviços também disponíveis nas unidades via sistema de informações, mas há produtos e serviços que representam melhor as necessidades locais, e, assim, tornam-se o foco principal do negócio. De fato, conforme Buzzell e Gale (1991), as unidades estratégicas de negócios, conceito associado nesta análise às Singulares, não oferecem todo e qualquer tipo de produto ou serviço que poderiam oferecer, ou vendem a todos os clientes aos quais poderiam vender. Mas sim, limitam as suas operações a parte de um mercado total mais amplo, esta parte é denominada de “mercado servido”, haja vista que pode ser incorreto definir um mercado servido de maneira excessivamente restrita ou de maneira demasiadamente ampla.

Em relação à autonomia para definir as taxas de juros, tarifas, prazos e formas de parcelamentos de produtos e serviços, existem políticas diferentes entre os Sistemas Cooperativos. Hax (1982) lembra que as altas taxas de juros são problemas que os gerentes de organizações enfrentam no processo de estabelecimento de posições competitivas de longo prazo em relação aos seus concorrentes. Isso reforça a importância de as cooperativas de crédito possuírem políticas de taxas de juros adequadas e atraentes ao mercado.

Neste sentido, as cooperativas Singulares dos Sistemas Cooperativos A, C, E, F não têm autonomia de tais definições (taxas, tarifas, prazos, parcelamentos) para seus produtos e serviços. Nestes sistemas, as Centrais estabelecem faixas possíveis para os percentuais, valores, prazos e formas de parcelamentos, a serem oferecidos por produtos e serviços, e as Singulares devem trabalhar dentro dessas faixas. Portanto, a liberdade de ação ou escolha das Singulares fica restrita aos parâmetros mínimos e máximos estabelecidos nas Centrais. Assim, dentro desses parâmetros, as Singulares definem percentuais, valores, prazos e formas de parcelamentos, que serão cobrados de acordo com os devidos critérios para cada situação.

Quando existem situações, por exemplo, em que as taxas ou tarifas são diferentes entre cooperativas Singulares que se encontram geograficamente próximas, e tais diferenças geram questionamentos por parte dos associados, a regra é o diálogo entre as cooperativas Singulares e a conseqüente padronização dos percentuais ou valores, com o objetivo de sanar as diferenças. Esta padronização se faz necessária para evitar que um associado questione o fato de que numa cooperativa a taxa do produto é definida em um percentual, e, em outra cooperativa próxima geograficamente, a taxa para o mesmo produto e nas mesmas condições é outra.

Ressalte-se, porém, que no Sistema Cooperativo F, a sistemática padronizada para taxas e tarifas ainda está sendo implantada, e, por esse motivo, ainda há cooperativas Singulares desse Sistema Cooperativo que possuem autonomia na definição de suas taxas e tarifas. Mas a tendência, em curto prazo, é que todas sigam as padronizações estabelecidas na Central.

A mesma política de padronização e de estabelecimento de faixas de possibilidades pela Central, descrita acima, é aplicada também às taxas de juros e tarifas do Sistema Cooperativo B. Porém, de acordo com o entrevistado da Central desse Sistema Cooperativo, a faixa de possibilidades de percentuais e tarifas é “grande”, ou seja, mais ampla que os demais Sistemas Cooperativos. Esta política tem o objetivo de oferecer mais autonomia para as suas cooperativas Singulares. Neste Sistema Cooperativo, as Singulares podem definir prazos e formas de parcelamentos.

O Sistema Cooperativo D proporciona autonomia para as suas Singulares definirem as taxas de juros de produtos e serviços. A função da Central é apenas monitorar os percentuais para que estejam dentro dos padrões de mercado. Já em relação às tarifas, prazos e formas de parcelamentos, o Sistema Cooperativo D também segue a política da padronização e o estabelecimento de faixas de possibilidades de valores de tarifas, tempo e formas de parcelamentos. Nestes casos, cabe as Singulares adaptarem-se aos limites mínimos e máximos da política centralizada pela cooperativa Central.

No grupo de cooperativas Singulares independentes, estas definem suas taxas de juros, suas políticas de cobrança de tarifas, prazos e formas de parcelamentos.

Neste contexto, vale lembrar que a Lei 5.764/1971, no seu artigo 37 estabelece que “A cooperativa assegurará a igualdade de direitos dos associados [...]”, sendo vedada, portanto, a prática de vantagens ou benefícios individuais, ou seja, apenas para alguns associados. Logo, a política de estabelecimento das taxas, tarifas, prazos e formas de parcelamentos das cooperativas deve seguir este princípio legal, além dos limites impostos pela Central. Convém

destacar que, de acordo com as entrevistas, apesar da perda de autonomia, as cooperativas de crédito Singulares, na maioria dos casos, têm condições de oferecer taxas, tarifas e outras condições de produtos e serviços melhores ou iguais às praticadas no mercado.

Em síntese, a maioria dos Sistemas Cooperativos pesquisados possuem políticas de marketing centralizadas nas cooperativas Centrais.

4.4.3 Autonomia das Singulares na área de recursos humanos

As políticas e estratégias da área de recursos humanos possuem diferenças principalmente nos processos de recrutamento e seleção. Nos demais processos pesquisados – treinamento e remuneração - há, entre a maioria dos Sistemas Cooperativos, um padrão de atuação e realização das atividades.

Desse modo, nos Sistemas Cooperativos A e C, os processos de recrutamento e seleção, para todos os cargos, são realizados de forma centralizada pela cooperativa Central. Entretanto, no Sistema Cooperativo A, a política de centralização é mais rigorosa. O processo de recrutamento e seleção precisa, necessariamente, ser realizado pelo pessoal da Central, inclusive com a presença de profissionais de psicologia que vão até as Singulares para fazer as entrevistas e selecionar os potenciais candidatos. Em geral, são três os potenciais candidatos selecionados sugeridos para a Singular, que escolhe um deles para a vaga. Uma Singular não pode recrutar e selecionar sozinha, sem a atuação do pessoal de recrutamento e seleção da cooperativa Central.

Já no Sistema Cooperativo C, a regra é o pessoal de recursos humanos da Central atuar juntamente com o pessoal da Singular no processo de recrutamento e seleção. Assim, a Central possui uma área de recursos humanos, com pessoal especializado para a atividade, que ficam disponíveis às Singulares, as quais devem solicitar o seu trabalho, o seu auxílio. No entanto, o entrevistado (E3C) de uma das cooperativas Singulares pesquisadas afirmou que a área de recursos humanos da Central nem sempre tem tempo suficiente para atender com agilidade a todas as Singulares. Por causa disso, esta Singular afirmou que faz o processo de recrutamento e seleção, sem a participação da Central. Logo, infere-se que a centralização do processo de recrutamento e seleção no Sistema Cooperativo C não é obrigatória, como ocorre no Sistema Cooperativo A.

Nos Sistemas Cooperativos B e D, as Singulares tem autonomia total para a realização dos processos de recrutamento e seleção, conforme critérios próprios. Portanto, as

cooperativas Centrais desses Sistemas Cooperativos não participam da execução de processos de recrutamento e seleção das suas cooperativas Singulares filiadas.

Diferentemente das políticas de recrutamento e seleção descritas acima, de centralização pela Central (Sistemas Cooperativos A e C) e de autonomia total das Singulares (Sistemas Cooperativos B e D), ocorre uma política mista em termos de autonomia das Singulares nos Sistemas Cooperativos E e F.

Nestes, as cooperativas Centrais têm especial interesse no recrutamento e seleção de pessoal para os cargos da alta hierarquia organizacional das cooperativas Singulares. Desse modo, a política de recrutamento e seleção é centralizada pela Central para tais cargos. No Sistema Cooperativo E, para os cargos como gerente regional, inspetor, e superintendente os processos de recrutamento e seleção são realizados pela Central. No Sistema Cooperativo F, a partir de cargos de gerência de agência, a Central realiza os processos.

Já para os demais cargos, as Singulares dos Sistemas Cooperativos E e F têm autonomia total para fazer o processo de recrutamento e seleção. Portanto, infere-se que há uma preocupação dos Sistemas Cooperativos E e F na contratação de pessoal de nível estratégico porque são eles os responsáveis pela administração das suas Singulares e respectivas unidades de atendimento, e conseqüentemente, pelos resultados, positivos ou não, das cooperativas.

Em relação às cooperativas do grupo de Singulares Independentes, elas realizam com autonomia total seus próprios processos de recrutamento e seleção.

Por fim, convém observar que os cargos dos conselhos de administração ou da diretoria e os cargos dos conselhos fiscais das Singulares são regulamentados pela Lei 5.764/1971, a qual exige a realização eleições via assembleia, para o preenchimento dos cargos.

As políticas de treinamento e desenvolvimento em todos os Sistemas Cooperativos estudados seguem um padrão: existem os treinamentos institucionais, planejados, padronizados e centralizados pela Central; e existem os treinamentos que são realizados pelas cooperativas Singulares, de forma autônoma. Neste sentido, Ackoff (1978) observa que o planejamento é a definição de um futuro desejado e de meios eficazes de alcançá-lo. No caso do planejamento de treinamento e desenvolvimento, tal assertiva torna-se crucial, haja vista que se trata de processos que necessitam de estrutura e recursos para a sua efetiva realização.

Assim, os treinamentos institucionais, que são replicados para todas as Singulares dos Sistemas Cooperativos e são focados em assuntos e temas considerados relevantes para as cooperativas Singulares, como os relacionados aos processos de trabalho, para aprimoramento

do pessoal ou aprendizado quando é feita a contratação de um novo empregado na cooperativa; e treinamentos sobre o cooperativismo, com o objetivo de ensinar aos empregados a ideologia cooperativista.

De modo geral, os treinamentos locais, planejados pelas Singulares e realizados por meio da contratação de terceiros ou internamente, pelo próprio pessoal da cooperativa, visam suprir necessidades muito peculiares, as quais os treinamentos institucionais não abrangem.

As cooperativas Singulares do grupo de Singulares independentes possuem total autonomia para realizar os treinamentos necessários com seu pessoal.

Neste contexto, apesar de a política geral de treinamento e desenvolvimento ser a mesma em todos os Sistemas Cooperativos, há algumas informações individuais verificadas, que os diferenciam de alguma maneira, a saber:

- Alguns treinamentos do Sistema Cooperativo A são obrigatórios para cada funcionário que é contratado nas Singulares e alguns treinamentos locais são realizados também por meio da base regional.
- No Sistema Cooperativo B percebeu-se, pelos discursos, que os treinamentos são realizados mais pelas Singulares do que pela Central, a ponto de um entrevistado de uma Singular afirmar que todos os treinamentos ocorrem via Singular. Ainda assim, os outros entrevistados informaram que há os treinamentos centralizados e os locais.
- Nos Sistemas Cooperativos C e F, as necessidades de treinamentos são identificadas e planejadas anualmente por meio das Centrais.
- O Sistema Cooperativo E possui uma área de treinamento na Central mais estruturada, se comparada às demais Centrais, inclusive com sistema de *e-learning*, além dos treinamentos presenciais. Treinamento e desenvolvimento de pessoal que ocupa a alta hierarquia das Singulares do Sistema Cooperativo E são centralizados pela cooperativa Central. Alguns treinamentos locais são realizados também pela superintendência.
- Numa das cooperativas Independentes (entrevistado E3G), também há o planejamento anual de treinamentos, conforme as necessidades previamente identificadas.

Portanto, como constatação geral final, há autonomia por um lado, quando as Singulares planejam e executam suas próprias atividades de treinamentos, de âmbito local; mas existe, ao mesmo tempo, a dependência das Singulares em relação às Centrais para os treinamentos institucionais, que são realizados com todas as Singulares.

Vale observar que, independentemente se os treinamentos são realizados de modo centralizado pelas Centrais, ou de modo autônomo pelas Singulares, a prática de treinamento e desenvolvimento pelos Sistemas Cooperativos indica que a atuação das cooperativas está de acordo com o princípio cooperativista da “Educação, Formação e Informação” (ACI; OCB, 2013), o qual estabelece que as cooperativas devem desenvolver projetos e ações de formação de seus empregados e cooperados.

A quase totalidade dos Sistemas Cooperativos possui um padrão de políticas de remuneração. Com exceção das cooperativas do Sistema Cooperativo B, todas as demais Singulares, dos Sistemas Cooperativos A, C, D, E, F, seguem um plano de cargos e salários definido na Central. Neste plano consta toda a estrutura de cargos, sua descrição e a estrutura de remuneração. Há cargos e faixas de salários estabelecidos para cada cargo, bem como os critérios de aumentos e promoções. Assim, cada cooperativa Singular ajusta a remuneração do seu quadro de pessoal de acordo com o enquadramento nos critérios contidos no plano de cargos e salários. De modo geral, os planos de cargos e salários são recentes nos Sistemas Cooperativos.

No Sistema Cooperativo A, ainda está sendo realizada a implantação do plano de cargos e salários nas Singulares, o que faz com que existam cooperativas que possuem uma política própria de remuneração, envolvendo cargos, salários e regras para as promoções. Em um ou dois anos, o Sistema Cooperativo pretende ter implantado o plano de cargos e salários padronizado em todas as Singulares.

Em relação à política de remuneração do Sistema Cooperativo B, de acordo com os entrevistados, há apenas a descrição de cargos padrão na Central, a qual serve para o enquadramento de funcionários naquela estrutura de cargos padrão. Mas a remuneração das Singulares do Sistema Cooperativo B é definida pelas Singulares, com base nas regras e determinações de sindicatos de cada cidade ou região, bem como pesquisas de salários locais. A Central, portanto, não define os salários.

É necessário registrar que em todos os Sistemas Cooperativos, as remunerações são proporcionais ao porte financeiro das cooperativas Singulares. Esta regra evita, por exemplo, que o gerente de uma cooperativa pequena, que possui um determinado nível de complexidade geral no seu trabalho e um determinado resultado financeiro, tenha a mesma remuneração de um gerente de uma cooperativa grande, que possui uma complexidade maior em suas atividades e também maior resultado financeiro.

Em relação ao grupo de cooperativas Singulares independentes, ambas possuem o plano de cargos e salários e seguem as suas regras.

Sobre os processos de trabalho, em todos os Sistemas Cooperativos pesquisados há alguns processos em que as Centrais determinam o modo como o trabalho deve ser realizado, com orientações ou, inclusive, com manuais formalizados. E há os processos em que as Singulares definem como realizá-los. No grupo de Singulares independentes, ambas as Singulares decidem sobre seus processos de trabalho.

4.4.4 Autonomia das Singulares na área de finanças e contabilidade

Em todos os Sistemas Cooperativos (A, B, C, D, E, F), os valores captados pelas cooperativas Singulares são aplicados de modo centralizado pelas respectivas cooperativas Centrais. As Singulares, portanto, não possuem autonomia para direcioná-los para os bancos de suas preferências. Os argumentos para essa política padrão dos Sistemas Cooperativos é que a concentração dos valores num só lugar pode proporcionar ganhos financeiros coletivos maiores do que se fossem realizadas as aplicações individuais, por Singular. O grande volume de recursos permite a obtenção de melhores taxas sobre as aplicações totais de cada Sistema Cooperativo.

Nas Singulares do grupo de cooperativas independentes, ambas negociam os valores captados com os bancos conforme as regras de mercado, ou seja, as aplicações são feitas com os bancos que oferecem as melhores condições de retorno financeiro.

Neste contexto, Gupta (1999) ensina que a correta política de gerenciamento de ativos com vistas à superioridade competitiva é uma das questões importantes na definição da estratégia de unidades de negócios. Assim, se a centralização da aplicação de valores captados pelas Singulares gera maiores resultados ao Sistema Cooperativo, infere-se que a perda de autonomia por parte das Singulares é justificada.

Quanto à política de análise e aprovação de crédito, na maioria dos Sistemas Cooperativos – B, C, D, E, F – as Singulares têm autonomia para decidir sobre a análise de garantias e a consequente aprovação do crédito para seus associados. O papel da Central é secundário, ainda que acompanhe o processo, e, se necessário, ofereça orientações, mas a decisão final é das cooperativas Singulares, conforme se verifica nas constatações a seguir:

- No Sistema Cooperativo B, há alçadas de decisão na Singular, de acordo com os valores e com os cargos dos funcionários. A Central apenas acompanha e monitora o processo, para evitar excessos fora dos padrões de mercado.
- De forma análoga, no Sistema Cooperativo C também há alçadas de decisão na Singular, mas a Central somente fiscalizará o processo após a sua conclusão.

- Nos Sistemas Cooperativos D e F, além das alçadas de decisão dentro das Singulares, a partir de determinado valor, as Singulares necessitam de um parecer das Centrais sobre o processo de análise de crédito. Entretanto, esse parecer é apenas sugestivo, é uma orientação da Central. Após receber o parecer, as Singulares podem tomar as decisões que julgarem adequadas. Logo, as Singulares podem decidir de modo diferente do parecer da Central, mas elas assumem os riscos das operações e terão que responder, futuramente, se as operações derem problemas.
- No Sistema Cooperativo E, o processo é semelhante aos Sistemas Cooperativos D e F. Assim, além das alçadas de decisão dentro das Singulares, a partir de determinado valor, as Singulares necessitam de um parecer, o qual tem caráter de sugestão e orientação, que é realizado pela estrutura intermediária entre a Singular e a Central, ou seja, pela superintendência regional, sobre o processo de análise de crédito. De posse desse parecer, a Singular decide e assume os riscos de sua decisão final sobre a liberação do crédito, principalmente se a decisão for diferente do parecer da superintendência.

Por outro lado, as cooperativas Singulares do Sistema Cooperativo A não têm autonomia total para decidir sobre as análises e liberações de crédito aos seus associados. Neste caso, existem alçadas de decisões, conforme o cargo, dentro da cooperativa Singular. Mas, quando o valor do crédito chega a um determinado valor, é necessária a análise e a aprovação pela base regional, que é a estrutura intermediária entre a Singular e a Central. Se o valor for ainda maior, fora da alçada da base regional, somente a cooperativa Central poderá, após análise, liberar o crédito. Nesta situação, a Central faz a sua avaliação somente de posse das avaliações anteriores da Singular e da base regional.

Já as Singulares pertencentes ao grupo de cooperativas independentes (G) possuem autonomia total sobre o processo de análise e liberação de crédito.

Em síntese, constatou-se que na maioria dos Sistemas Cooperativos, as Singulares possuem grande liberdade de ação ou autonomia para executar a análise e liberação de crédito, haja vista que a decisão final é na Singular. Esta política pode gerar mais agilidade no atendimento aos associados, ao mesmo tempo em que pode significar maior confiança na atuação da alta hierarquia das cooperativas Singulares.

Por outro lado, a política de análise e liberação de crédito menos permissiva realizada pelo Sistema Cooperativo A pode indicar a necessidade de maior controle por parte da cooperativa Central sobre seus recursos e sobre as ações das Singulares, no que se refere à

concessão de crédito. Pode significar ainda, uma insegurança por parte da Central sobre a capacidade gerencial da de suas Singulares. Neste sentido, um dos entrevistados (E4A) de uma Singular reclamou exatamente desse controle da Central, que ele considera excessivo: “Acho que isso é uma coisa que trava um pouco o processo. Mais autonomia... do crédito, das alçadas, de deferimento, acredito que nós teríamos que ter uma alçada bem maior na verdade, ou total”.

Neste contexto, Brock (1997) comenta que é possível que o nível de autonomia de um indivíduo em uma organização seja realmente inadequado, com pouca autonomia.

Cabe lembrar aqui que, em sua maioria, as decisões precisam ser tomadas num contexto de limitação de recursos e deve-se chegar a um padrão de alocação de recursos que conduza às melhores perspectivas para que a empresa atinja seus objetivos (ANSOFF, 1977). Diante disso, é necessário registrar que entrevistado da Central deste Sistema Cooperativo informou que no passado existiram diversos casos de cooperativas que concederam crédito de modo irregular. Como consequência, tais cooperativas tiveram problemas de resultados e parte fechou as portas. Talvez esse fato explique a política de controle mais rigorosa sobre a concessão de crédito das Singulares deste Sistema Cooperativo.

Em relação à política de inadimplência, todos os Sistemas Cooperativos – A, B, C, D, E, F – possuem regras semelhantes, centralizadas pela cooperativa Central. As cooperativas Singulares devem permanecer dentro de limites percentuais de inadimplência, os quais são definidos junto à Central. Atualmente, os índices de inadimplência variam de 2,5% até 5%, dependendo do Sistema Cooperativo (A = 3%; B = 3% a 5%; C = 2,5%; D = 3%; E = 4%; F = 2%).

Nas Singulares do grupo de cooperativas independentes, (G) a política que elas próprias definiram é não ter inadimplência. De acordo com os entrevistados, na primeira cooperativa pesquisada, por ela estar vinculada a uma cooperativa de produção, ela consegue ter zero inadimplência, haja vista que as garantias ficam, quase sempre, vinculadas à produção agrícola do associado; no caso da segunda cooperativa, em cada liberação de crédito, é feito o seguro prestamista, que tem o objetivo de evitar problemas de inadimplência.

Neste contexto, Gupta (1999) cita como sendo uma das questões críticas sobre a estratégia em unidades de negócios a reflexão sobre como reduzir ou eliminar os riscos de inadimplência. Saliente-se ainda que um dos maiores problemas de organizações que ofertam crédito é a administrar constantemente os seus índices de inadimplência, haja vista que, se elevados, podem até promover a morte da organização. Assim, vale ressaltar que “Formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos

organizacionais” (CERTO; PETER, 1993, p. 17). Logo, se uma das condições inerentes a qualquer cooperativa de crédito é manter a saúde financeira, as políticas de inadimplência das Singulares mostram-se adequadas com o que a literatura diz a respeito, e, sobretudo, são necessárias.

Ainda neste tema relacionado ao crédito, a política de repasse, empréstimo ou endividamento máximo por associado é a mesma para todos os Sistemas Cooperativos em relação ao percentual máximo, ou seja, 15% do Patrimônio de Referência das Singulares por associado. Portanto, as Singulares devem respeitar o percentual previsto em Lei. As Centrais apenas monitoram as Singulares para que o percentual seja respeitado.

Convém registrar que somente o Sistema Cooperativo C faz um controle ou monitoramento mais sistemático sobre o atingimento do percentual de 15%. Assim, quando o repasse por associado chega a 7%, a Singular deve comunicar a Central; e a partir do momento em que o repasse por associado chega ao percentual de 10%, a Singular é obrigada a pedir a autorização da Central para liberar o repasse ao associado.

As Singulares independentes (G) pesquisadas também seguem o percentual legalmente exigido.

No que se refere à política de distribuição de sobras pelas Singulares, a maioria dos Sistemas Cooperativos (B, C, D, F) obedece as destinações legais de acordo com os percentuais mínimos de repasse normatizados, ou seja, 10% das sobras são alocadas para o Fundo de Reserva - Reserva Legal (artigo 28, inciso I, da Lei 5.764/1971), que é destinado a compensar perdas e a atender ao desenvolvimento das atividades das cooperativas; e outros 5% são destinados para o Fates - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (artigo 28, inciso II, da Lei 5.764/1971). O restante, ou seja, 85% das sobras, são distribuídos conforme as deliberações e decisões da assembleia da cooperativa.

Os Sistemas Cooperativos A e E têm percentuais mínimos específicos para as destinações legais, definidos e padronizados da seguinte maneira: o Sistema Cooperativo A destina 40% do valor das sobras para o Fundo de Reserva e 10% para o Fates; o Sistema Cooperativo E destina 45% para o Fundo de Reserva e 5% para o Fates. A distribuição do percentual remanescente de sobras em ambos os Sistemas Cooperativos, ou seja, 50%, é decidida pelas assembleias das cooperativas Singulares.

Desse modo, a política de distribuição de sobras dos Sistemas Cooperativos A e E, ao aumentar substancialmente o percentual das sobras para o Fundo de Reserva, de 10% para 40% e 45%, respectivamente, mostra a preocupação desses Sistemas Cooperativos em gerar maior solidez e segurança às suas cooperativas, no desenvolvimento de suas operações. Tais

sobras distribuídas aos associados são transformadas em cotas capital e depositadas na conta capital do associado, integrando o capital social da cooperativa. Esses valores só podem ser retirados pelo associado em circunstâncias especiais, o que contribui para a capitalização da Singular. Nenhum dos Sistemas Cooperativos estudados tem a política de repassar o valor das sobras em dinheiro ou outras formas que proporcionem a disponibilidade imediata dos valores. Em resumo, os associados recebem as sobras, mas não podem utilizá-las no que lhes convier. O valor fica retido de forma compulsória em quotas capital.

No grupo das cooperativas Independentes (G), a distribuição também ocorre de acordo com os padrões legais, e o valor remanescente é decidido pela assembleia. Porém, na primeira cooperativa Singular (E3G), são distribuídos 45% das sobras direto na conta corrente dos associados, ou seja, o valor de sobras distribuído fica disponível para o uso imediato no que convier aos associados. Esta prática é possível quando a cooperativa está em condições financeiras favoráveis, pois não precisa capitalizar 100% de todo o valor distribuído aos associados.

Nesta discussão sobre finanças das cooperativas de crédito Singulares e o poder de controle das Centrais sobre seus processos, é importante alertar que, conforme Montgomery e Porter (1998), muitos sistemas de planejamento estratégico concentram-se particularmente em detalhes operacionais e financeiros e não no posicionamento competitivo, o que leva muitos a perderem de vista as questões críticas de competitividade que deveriam ser abordadas pelo planejamento.

Assim, ainda que o negócio das cooperativas de crédito seja o mercado financeiro, o olhar estratégico sobre o mercado e a posição competitiva das Singulares e de todo o Sistema Cooperativo é necessário. De posse dessa visão mais ampla, as políticas internas devem expressar a busca por melhor posicionamento. Neste sentido, uma política de menor retorno financeiro ao associado, como no caso da distribuição de sobras, por exemplo, pode levá-lo a procurar outro Sistema Cooperativo ou instituições financeiras comerciais.

Já a contabilidade de quase todos os Sistemas Cooperativos é realizada de modo centralizado pela Central. Somente no Sistema Cooperativo B, as Singulares tem autonomia para decidir se fazem na Singular ou pela Central. As Singulares independentes fazem a sua contabilidade própria.

4.4.5 Autonomia das Singulares na área de recursos patrimoniais e materiais

A política de aquisição ou imobilização de patrimônio, principalmente imóveis, em todos os Sistemas Cooperativos, é baseada na autonomia das Singulares. Dessa forma, as Singulares podem adquirir prédios, instalações, veículos, mediante decisões em assembleias, desde que os valores investidos estejam dentro do percentual legal de imobilização de até 50% do Patrimônio Líquido de cada cooperativa Singular para os Sistemas Cooperativos B, C, D, E, F. Já no Sistema Cooperativo A, o percentual definido e orientado pela Central é de 15%. Há, entretanto, diferenças nas políticas de cada Sistema Cooperativo:

- Nos Sistemas Cooperativos D e E, a autonomia é total e, após a decisão em assembleia de adquirir o patrimônio, não há necessidade de comunicar a Central.
- Nos Sistemas Cooperativos A e B, após a decisão em assembleia de adquirir o patrimônio, as Singulares devem comunicar a Central. Trata-se apenas de informar à Central sobre a decisão. Mas, a Central não interfere na decisão.
- E nos Sistemas Cooperativos C e F, as Singulares devem informar sobre a decisão da aquisição para as Centrais, e estas emitem um parecer sobre a aquisição. Em geral, analisam e recomendam ou não a imobilização pretendida. Ainda assim, de posse do parecer, são as Singulares que decidem. O parecer é uma orientação, e não uma imposição.

Em relação aos móveis, geralmente os gerentes ou outros profissionais da alta hierarquia das Singulares decidem sobre as compras.

No grupo de Singulares independentes, as decisões sobre imobilizações de patrimônio, principalmente referentes à aquisição de prédios, caracterizadas pelo alto valor dos investimentos, também há a dependência da realização de assembleias e o respeito à norma legal de imobilizar, no máximo, 50% do patrimônio líquido da cooperativa. No entanto, mais especificamente na primeira cooperativa Independente pesquisada, por ela estar atrelada a uma cooperativa de produção agrícola, os prédios e instalações ficam localizados fisicamente dentro das instalações da cooperativa de produção agrícola. Há o sistema de aluguel pago pela Singular independente à cooperativa de produção.

É necessário registrar, porém, que em todos os Sistemas Cooperativos e nas cooperativas Singulares independentes, a política geral adotada é evitar a imobilização de patrimônio, haja vista que o objetivo das cooperativas de crédito é a movimentação financeira e o melhor atendimento às necessidades dos associados, e não a compra de imóveis. Assim, as cooperativas pesquisadas optam pelo aluguel de imóveis e instalações, ao invés de

imobilizações. Neste sentido, Gupta (1999) alerta as organizações para pensarem estrategicamente sobre o quanto há de geração de valor para os clientes a partir de investimentos em ativos, ou seja, os Sistemas Cooperativos pesquisados demonstram atentos a essa questão.

Em relação à política de aquisição de materiais, como itens de estoque e de expediente, usados no dia a dia das cooperativas, em todos os Sistemas Cooperativos as compras podem ser realizadas pelas Singulares, ou seja, as Singulares tem autonomia para adquirir os materiais necessários. No entanto, em parte dos Sistemas Cooperativos (B, C, E) as Centrais possuem estruturas que permitem a compra de materiais em grande quantidade, o que gera economias de escala e reduz os custos das Singulares.

Assim, os Sistemas Cooperativos B e C têm a política, que é opcional, de compra centralizada pela cooperativa Central para poucos produtos, em geral, aqueles que são padrões para todas as Singulares.

O Sistema Cooperativo E possui uma estrutura de compras em nível nacional, e privilegia as compras por meio desse sistema, com o intuito de reduzir os custos das Singulares.

No Sistema Cooperativo F, as compras ainda são feitas pelas cooperativas Singulares. Porém, de acordo com o entrevistado da Central, com o objetivo de reduzir custos, a tendência é a centralização de compras também na cooperativa Central.

No grupo das Singulares independentes, as cooperativas realizam as suas compras locais, de acordo com suas necessidades. No entanto, uma das cooperativas Independentes, sempre que possível, usa a estrutura de compras da cooperativa de produção agrícola a que é vinculada.

Convém registrar que quando necessário, os materiais e móveis devem ser adquiridos dentro de padrões visuais e estéticos de cada Sistema Cooperativo. Dessa forma, mantém-se um padrão de fachadas, cores, formas e materiais em todas as cooperativas Singulares de cada Sistema Cooperativo, independentemente de suas localizações geográficas.

4.4.6 Autonomia das Singulares na área de informática

Em relação às políticas de compras de hardware pelas Singulares, os processos de aquisições são centralizados pela cooperativa Central em metade dos Sistemas Cooperativos pesquisados: A, C, E. Tal centralização tem objetivo principal de controlar e, sobretudo, padronizar os equipamentos das Singulares, em termos de porte, capacidade e demais

características, especialmente aqueles que são usados pelo sistema de informações dos Sistemas Cooperativos. No entanto, conforme um dos entrevistados (E4E) do Sistema Cooperativo E, excepcionalmente, a Singular pode fazer a aquisição, desde que o hardware atenda as configurações e características definidas pela Central. O Sistema Cooperativo A tem a política específica sobre impressoras com a recomendação de que não sejam compradas, mas sim, alugadas, pois conforme estudos da Central, os custos são menores.

Assim, de acordo com os entrevistados dos Sistemas Cooperativos A, C, e E, a política centralizada evita problemas de compatibilidade, de operação de softwares, e de segurança sobre as informações das Singulares e dos Sistemas Cooperativos. A compra de hardware pelas Singulares, no passado, sem critérios técnicos e de qualidade duvidosa teria gerado problemas aos Sistemas Cooperativos, e foram resolvidos pela centralização das compras e a padronização de máquinas e equipamentos.

Nos demais Sistemas Cooperativos - B, D, F -, as Singulares possuem a autonomia para a compra de hardware, como computadores. No Sistema Cooperativo B, cada Singular tem técnicos de informática que auxiliam no processo de compra. Nos Sistemas Cooperativos D e F, as Centrais orientam sobre as configurações e características necessárias ao hardware para o funcionamento do sistema de informações. Se o hardware não for usado com o sistema de informações, as Singulares adquirem o que lhes convém.

Já no grupo de Singulares independentes, elas próprias efetuam a aquisição de hardware ou os alugam, com o detalhe de que na cooperativa vinculada à cooperativa de produção agrícola, há o auxílio constante para a Singular da área de informática da aludida cooperativa de produção.

Em relação software ou sistema de informações das Singulares, há a política centralizada pelas Centrais, ou seja, cada Sistema Cooperativo pesquisado possui o sistema de informações, próprio ou terceirizado, que é padronizado para todas as suas Singulares. Dessa forma, não existe autonomia para que as Singulares adquiram sistemas próprios específicos para as suas cooperativas, mesmo porque se trata de um sistema complexo que visa controlar todas as operações financeiras das cooperativas, com o máximo de segurança.

Nesse contexto, eventuais alterações no sistema de computador, quando demandadas pelas Singulares, são analisadas e avaliadas pela cooperativa Central nos Sistemas Cooperativos B, C e F; ou pela base regional e posteriormente a Central no Sistema Cooperativo A; ou pela Central e a confederação nos Sistemas Cooperativos D e E.

No grupo de Singulares independentes (G), as Singulares também possuem o sistema de informações específico para as operações financeiras das cooperativas. Alterações nos

sistemas somente se fazem mediante contato com a fornecedora do software, que no caso da cooperativa Independente que é vinculada à cooperativa de produção agrícola, é o setor de tecnologia da cooperativa de produção que desenvolve e altera o sistema.

É importante ressaltar que o controle de informações das Singulares é fundamental para a gestão estratégica e operacional de todos os Sistemas Cooperativos, haja vista que com base nas informações, inclusive *on line*, via sistema de informações integrado com as cooperativas Singulares, é possível realizar análises diversas e monitorar permanentemente as ações e operações das cooperativas Singulares.

De fato, a importância de se ter políticas que mantenham sistemas de informação eficientes é lembrada por Ackoff (1978), ao ensinar que o processo de controle estratégico (*feedback*) envolve quatro etapas: (i) prever os resultados de decisões na forma de medidas de desempenho; (ii) reunir informação sobre o desempenho real; (iii) comparar o desempenho real com o previsto; (iv) verificar quando uma decisão foi deficiente e corrigir o procedimento que a produziu e suas consequências, quando possível. Logo, é compreensível a busca por eficiência, padronização e segurança dos sistemas de informação por parte das Centrais, o que as faz, inevitavelmente, reduzir a autonomia sobre tais processos – relacionados a software e hardware – nas cooperativas Singulares.

4.4.7 Autonomia das Singulares na área de relações públicas

As políticas relacionadas às relações públicas com os cooperados e a comunidade são semelhantes em todos os Sistemas Cooperativos. Existem programas, projetos e ações centralizadas pela cooperativa Central que são executados em todas as Singulares. O objetivo desses projetos, em níveis institucionais, é disseminar ou reforçar a ideologia cooperativista aos associados e à sociedade.

Entretanto, as Singulares têm autonomia para criar e executar seus projetos próprios, locais, junto aos cooperados e a comunidade.

As cooperativas do grupo de Singulares independentes também possuem projetos e ações de formação de cooperados e preocupação com a comunidade. No caso da cooperativa Singular vinculada à cooperativa de produção agrícola, os projetos e ações são realizados em conjunto entre elas.

Convém destacar que tais projetos e ações, executadas de modo institucional, pelas Centrais, ou local, pelas Singulares, estão de acordo com dois princípios cooperativistas: o

princípio da “Educação, Formação e Informação”, o qual envolve também a formação de cooperados; e o princípio da “Preocupação com a Comunidade” (ACI; OCB, 2013).

4.4.8 Classificação em graus ou tipos de autonomia de Singulares em processos estratégicos

Tendo em vista as análises de dados realizadas, foi elaborado o quadro 23, o qual representa uma tentativa de classificar – objetivamente - a autonomia de cooperativas Singulares em relação às respectivas Centrais, por Sistemas Cooperativos. É também a síntese gráfica representativa final da análise, haja vista que, por meio dele, com as classificações dos tipos ou graus de autonomia estratégica, é possível compreender em quais Sistemas Cooperativos as Singulares tem mais autonomia.

Desta forma, foram definidas regras para realizar a classificação da autonomia de decisão dos sistemas cooperativos. Assim, na coluna “Não tem autonomia para decidir”, os critérios usados para a classificação dos tipos de participação dos sistemas cooperativos nas decisões foram os seguintes: i) Inexistente: a Cooperativa Singular não possui nenhuma participação na decisão, ou seja, a Central decide tudo sozinha; ii) Irrelevante: a Cooperativa Singular pode sugerir algo para a Central, mas a decisão final continua totalmente da Central; iii) Relevante: a Cooperativa Singular pode sugerir, argumentar, e negociar, influenciando fortemente a decisão da Central a seu favor, mas a decisão final ainda é da Central.

Na coluna “Tem autonomia para decidir”, os critérios usados para a classificação da autonomia foram os seguintes: i) Parcial: a Cooperativa Singular pode decidir sobre parte dos processos e a Central decide sobre a outra parte; ii) Total: a Cooperativa Singular tem autonomia total para a decidir sobre os processos organizacionais.

Desse modo, a localização de cada letra representativa de um Sistema Cooperativo no quadro 23 significa uma classificação definida conforme os critérios expostos, baseados na interpretação das análises realizadas neste estudo.

Classificação do grau ou tipo de autonomia por Sistemas Cooperativos					
Área ou Processo	Tem autonomia para decidir		Não tem autonomia para decidir		
	Total	Parcial	Tipo de participação na decisão		
			Relevante	Irrelevante	Inexistente
Formulação e decisão estratégica					
▪ Decisões sobre estratégias	G		A, B, C, D, E, F ⁽¹⁾		

• Definição de objetivos	G		A, B, C, D, E, F ⁽¹⁾		
• Definição de metas	G		A, B, C, D, E, F ⁽¹⁾		
• Revisão objetivos/ metas	G		A, B, C, D, E, F ⁽¹⁾		
Marketing					
• Campanhas - Institucionais - Locais	A,B,C,D,E,F,G			A, B, C, D, E, F	
• Criação de produtos	B, G		A, C, D, E, F ⁽³⁾		
• Produtos ofertados/enfatizados	A, B, C, D, E, F, G ⁽⁴⁾				
• Taxas	G, D		A, B ⁽⁵⁾ C, E, F		
• Tarifas	G		A, B ⁽⁵⁾ , C, D, E, F		
• Prazos	G, B ⁽⁶⁾		A, C, D, E, F		
• Formas parcelamento	G, B ⁽⁶⁾		A, C, D, E, F		
Recursos humanos					
• Recrutamento e seleção	G, B, D	E, F ⁽⁸⁾	A, C ⁽⁷⁾		
• Treinamento e desenvolvimento	G	A, B, C, D, E, F ⁽⁹⁾			
• Remuneração	G, B			A, C, D, E, F ⁽¹⁰⁾	
• Processos de trabalho	G	A, B, C, D, E, F			
Finanças					
• Aplicação de valores captados	G				A, B, C, D, E, F
• Análise e aprovação de crédito	B, C, D, E, F, G	A ⁽¹¹⁾			
• Inadimplência	G			A, B, C, D, E, F ⁽¹²⁾	
• Endividamento máximo por associado	G				A, B, C ⁽¹⁴⁾ , D, E, F ⁽¹³⁾
• Distribuição de sobras	G, B, C, D, F ⁽¹⁵⁾	A, E ⁽¹⁶⁾			
Contabilidade	G, B				A, C, D, E, F
Recursos patrimoniais e materiais					
• Aquisição de patrimônio	G, A, B, C, D, E, F ⁽¹⁷⁾				
• Aquisição de móveis	G, A, B, C, D, E, F				
• Aquisição de materiais	G, A, D, F	B, C, E ⁽¹⁸⁾			
Informática					
• Aquisição de hardware	G, B, D, F				A, C, E
• Aquisição de software: sistema de informações	G				A, B, C, D, E, F
Relações públicas	G	A, B, C, D, E, F			

Quadro 23: Classificação da autonomia de Singulares por Sistemas Cooperativos

Fonte: Elaboração própria com base nos resultados da pesquisa

Observações conforme números contidos no quadro 23:

1 Decisões coletivas junto à Central

2 Centralizado marketing institucional/Autonomia marketing local

3 Singulares solicitam a criação de produto à Central

4 Singulares decidem quais produtos ofertar / enfatizar

5 Faixa de possibilidades dessa Singular é considerada grande.

10 Singulares seguem plano de cargos e salários

11 Sistema A tem 3 alçadas: Singular, base regional, Central

12 Percentual e fiscalizado definido pela Central

13 Segue-se percentual legal

14 Central controla a partir de 7%, autoriza a partir de 10%

maior que as demais
 6 Singular define prazos e parcelamentos
 7 Central faz / Singular pode participar
 8 Central faz da alta hierarquia / Singular dos demais
 9 Central faz treinamentos institucionais / Singular os locais

15 B-C-D-F decidem sobre 85% / destinação legal mínima: 15%
 16 A, E decidem sobre 50% / destinação legal arbitrada pela Central: 50%
 17 B-C-D-E-F podem adquirir até o limite legal de 50% do Patrimônio Líquido; A até 15% definido pela Central
 18 Compras centralizadas, mas podem comprar via Singulares

É necessário observar que o conteúdo do quadro 23 é uma síntese e, ao mesmo tempo, uma simplificação dos resultados da análise. Em parte das análises realizadas por Sistemas Cooperativos foram examinadas situações e contextos mais complexos que a classificação objetiva representada pelo grau ou tipo de autonomia.

Convém registrar que a constatação principal da análise de dados realizada é que as cooperativas de crédito Singulares filiadas em cooperativas Centrais possuem, de modo geral, uma reduzida autonomia estratégica ou autoridade para decidir sozinhas sobre questões importantes de seus processos organizacionais.

Porém, conforme os resultados expressos na análise, um dos Sistemas Cooperativos destacou-se pelo fato de proporcionar mais autonomia às suas Singulares. Ou seja, as cooperativas Singulares decidem sobre mais processos organizacionais. É o que ocorre com o Sistema Cooperativo B, que foi criado por cooperativas Singulares dissidentes de outro Sistema Cooperativo. Segundo o entrevistado dessa Central, os motivos de se sair de um Sistema Cooperativo e criar um Sistema Cooperativo próprio foi principalmente a falta de autonomia estratégica a que a cooperativa Singular era submetida quando pertencia ao Sistema Cooperativo anterior.

O entrevistado afirmou que, naquele Sistema Cooperativo, teria sido invertida a pirâmide decisória do cooperativismo, pois as Singulares tinham que, segundo ele, meramente seguir as decisões, regras e normas que eram feitas na confederação ou na Central.

No discurso do entrevistado da Central, ficou evidente a preocupação em oferecer autonomia para as suas Singulares, sempre que possível. Isso não significa que não haja controles e monitoramentos permanentes, inclusive via sistema de informações integrado, *on line*, sobre as Singulares. Talvez o fato também possa ser explicado pelos resultados financeiros das Singulares, ou seja, enquanto a sustentabilidade estiver satisfatória, a autonomia permanece.

Aliás, esta foi outra constatação geral do estudo: as centralizações, padronizações e retirada de autonomia das Singulares por parte das Centrais estão relacionadas, de acordo com os discursos, à necessidade de as Centrais controlarem principalmente os resultados financeiros das suas Singulares, o que se justifica pelo fato de que os sistemas cooperativos são solidários, e, se uma cooperativa der prejuízo, o prejuízo será dividido entre as demais.

Por fim, diante do contexto de perda de autonomia das Singulares para a Central, convém lembrar que dentre os princípios cooperativos, um deles, em especial, gera a reflexão sobre a situação de perda de autonomia a qual as Singulares estão submetidas:

[Princípio da] Autonomia e independência - as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa. (OCB, *on line*, 2013)

Portanto, ainda que a cooperativa Central de crédito seja criada pelas Singulares e as decisões na Central sejam coletivas, através da participação dos presidentes ou outros representantes das Singulares, talvez as Centrais estejam extrapolando o seu papel quando assumem as decisões sobre a formulação e decisão estratégica, além de controlar e decidir uma série de questões sobre os produtos, serviços e processos organizacionais das cooperativas Singulares. Portanto, as cooperativas de crédito Singulares parecem estar tornando-se quase que meras executoras de decisões oriundas das suas Centrais.

5 CONCLUSÕES

5.1 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS ALCANÇADOS

Este estudo, de caráter qualitativo, teve como objetivo principal analisar a autonomia estratégica de cooperativas de crédito Singulares em relação às suas respectivas cooperativas de crédito Centrais. O problema de pesquisa do estudo foi alicerçado no fato de que as cooperativas de crédito Centrais, criadas pelas cooperativas de crédito Singulares (conforme a figura 2), tornam-se as organizações que concentram poder de decisão estratégica e uma série de controles sobre as cooperativas Singulares. Ou seja, a Central, uma organização criada pelas Singulares e, teoricamente, subordinada a elas, passa a exercer um papel importante sobre o processo de formulação e decisão estratégica das Singulares.

Diante do exposto, a questão ou o problema de pesquisa que norteou este estudo foi: “Qual é a autonomia de cooperativas de crédito Singulares filiadas à cooperativa Central no processo de formulação de estratégias?”.

Para responder a essa questão de pesquisa, foram alcançados os objetivos de pesquisa previamente definidos, descritos de forma sintetizada, a seguir.

Foi descrito e analisado o processo de formulação e decisão estratégica em cooperativas de crédito Singulares filiadas à cooperativa de crédito Central, sob o ponto de vista da autonomia das Singulares. Neste sentido, a análise apresentou primeiramente dados individuais de cada um dos seis Sistemas Cooperativos de crédito pesquisados e, posteriormente, foi realizada a análise geral comparativa entre os Sistemas Cooperativos.

Constatou-se que os Sistemas Cooperativos apresentam semelhanças no processo de formulação e decisão estratégica, ou seja, há uma forma padrão de formulação e decisão estratégica. Em todos os Sistemas Cooperativos o processo é organizado de modo centralizado pelas cooperativas Centrais. As Centrais contratam assessorias ou empresas de consultorias especializadas, as quais dão o suporte técnico necessário para a realização das atividades referentes às deliberações sobre decisões estratégicas e a elaboração de planejamentos estratégicos de cada Sistema Cooperativo. São realizadas reuniões específicas para a execução do processo de formulação e decisão estratégica. Os períodos entre os processos de formulações estratégicas e conseqüentemente os prazos dos planejamentos estratégicos variam entre três e cinco anos.

Portanto, as decisões estratégicas tomadas na Central são decorrentes de deliberações coletivas entre todas as cooperativas Singulares e a Central, o que leva a constatação de que as

cooperativas Singulares filiadas em Centrais não têm autonomia sobre as decisões estratégicas de suas cooperativas.

Foi descrito e analisado o processo de formulação e decisão estratégica em cooperativas de crédito Singulares Independentes, inclusive de forma comparativa aos mesmos processos das Singulares filiadas em Sistemas Cooperativos.

Neste caso, constatou-se que as cooperativas Singulares independentes, cada uma com a sua realidade ambiental e estrutural, têm autonomia total sobre seus processos de formulação e decisão estratégica. Mas o fato de estas cooperativas serem independentes, ou seja, não filiadas em nenhum Sistema Cooperativo de crédito, não significa que todas tenham processos organizados e sistemáticos para a formulação e decisão estratégica, conforme se verificou numa das cooperativas Singulares independentes estudadas.

Por um lado, pode-se afirmar que há similaridades nos processos de formulação e decisão estratégica entre as cooperativas Singulares filiadas e parte das Singulares independentes, como ficou evidente no caso da cooperativa Independente vinculada a uma cooperativa de produção agrícola, haja vista que esta também tem processos organizados e sistemáticos para a formulação e decisão estratégica. Mas, esta cooperativa de crédito parece ser uma exceção à regra, haja vista que tem porte e estrutura peculiar, não comum entre as demais Singulares independentes.

Por outro lado, constataram-se grandes diferenças quando se comparam os processos de formulação e decisão estratégica entre as Singulares filiadas numa Central com a outra cooperativa Singular independente, de pequeno porte e estrutura limitada. Esta não possui um processo de formulação e decisão estratégica bem estruturado, sistemático, consistente. As deliberações sobre a estratégia desta Singular independente são realizadas no curto prazo e muitas decisões são tomadas somente por meio da assembleia com os associados, o que, de certa forma, “engessa” o processo de decisão. Não há o planejamento estratégico formal com objetivos e metas previamente pensados e estabelecidos para a cooperativa seguir no decorrer dos anos. As decisões importantes da cooperativa acontecem no curto prazo, no dia a dia da gestão da cooperativa.

Foram analisados e identificados os graus ou os tipos de autonomia estratégica em áreas ou processos previamente selecionados, das cooperativas de crédito Singulares e Independentes. Desse modo, foi possível classificar o grau de autonomia que as Singulares possuem em processos relacionados a: marketing, recursos humanos, finanças e contabilidade, recursos patrimoniais e materiais, informática, e relações públicas; além do processo principal de formulação e decisão estratégica das Singulares.

Nessa classificação, quando há autonomia no processo ou área analisado, o mesmo foi classificado como tendo: autonomia total, ou autonomia parcial; e quando não existe a autonomia, mas há apenas algum tipo de participação, ou nem há, no processo de decisão, essa participação foi classificada em: relevante, irrelevante, ou inexistente.

De modo geral, concluiu-se que as cooperativas Singulares filiadas em Centrais tem reduzida autonomia estratégica na maioria de seus processos (conforme o Quadro 23). Mais especificamente em relação ao processo de formulação e decisão estratégica, as Singulares não tem autonomia. Elas apenas participam na deliberação do processo de tomada de decisão, de âmbito coletivo, na Central, junto às demais Singulares do Sistema Cooperativo ao qual são vinculadas. As Singulares independentes, por sua vez, possuem autonomia total em seus processos.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos resultados do estudo, pode-se afirmar que, de fato, as Singulares filiadas em Sistemas Cooperativos perdem a autonomia de decidir sobre seus processos de formulações estratégicas. Em outras palavras, perdem o poder de decidir - sozinhas - sobre muitos aspectos relacionados à estratégia de suas cooperativas Singulares. Mais que isso, há uma série de acompanhamentos, monitoramentos, controles, auditorias e fiscalizações que as Centrais realizam nas suas respectivas cooperativas Singulares filiadas, além da definição de regras e normas sobre a operação do negócio.

Tais controles podem ser executados *on line*, via sistema de informações integrado entre as Centrais e as Singulares dos Sistemas Cooperativos. E, dependendo da situação financeira da Singular, a Central ainda pode intervir na sua gestão, colocando um profissional da Central para auxiliar e orientar a reestruturação da cooperativa deficitária.

Diante do exposto, pode-se questionar: Porque as cooperativas Singulares submetem-se a todo esse controle por parte das Centrais? Os motivos da adesão das Singulares às Centrais podem ser compreendidos quando se analisam os benefícios que essa adesão pode proporcionar.

Assim, é necessário considerar que as cooperativas de crédito operam no mercado financeiro, o qual é altamente competitivo. Inclusive, os grandes e principais concorrentes das cooperativas são os bancos, que estão permanentemente aprimorando seus processos e otimizando a sua eficiência geral nos negócios. Portanto, para que possam competir no

complexo mercado financeiro, as Singulares também necessitam aperfeiçoar seus processos estratégicos e sua eficiência.

Neste contexto, observa-se que a centralização do processo de formulação e decisão estratégica por parte da Central, por meio do processo de deliberação coletiva entre e com as Singulares, apesar de tolher a autonomia individual das cooperativas, promove, ao mesmo tempo, o aprimoramento da gestão estratégica das Singulares.

É bem possível que muitas cooperativas, se estivessem na condição de Singulares independentes, não teriam as condições necessárias para desenvolver os processos de formulação e decisão estratégica de maneira sistemática e consistente, como ocorre centralizadamente pelas cooperativas Centrais. Aliás, no mercado financeiro altamente competitivo, é provável que muitas das cooperativas Singulares, se não fossem filiadas numa Central, já teriam fechadas as suas portas por problemas de gestão.

De fato, neste sentido, a pesquisa constatou o caso de problemas ou entraves na gestão de uma cooperativa Independente. Portanto, é importante salientar que, ao contrário dessa cooperativa Independente estudada, que não possui processos sistemáticos de formulação e decisão estratégica, todas as cooperativas Singulares vinculadas em Sistemas Cooperativos desenvolvem, por meio da Central, seus processos de formulação e decisão estratégica, ainda que de modo coletivo. Logo, a Central proporciona a oportunidade para que cada Singular pense estrategicamente sobre o seu negócio e, mais especificamente, sobre as suas operações no dia a dia.

Outro aspecto importante é o fato de que as diversas padronizações relacionadas aos processos, aos produtos e aos serviços ofertados no mercado, as quais são criadas na Central para todo o Sistema Cooperativo, geram economias de escala que, isoladas e Independentes, dificilmente as Singulares conseguiriam obter. Portanto, há a redução de custos gerais com processos, produtos e serviços, quando as Singulares são filiadas em uma Central.

Neste contexto, atrelada à padronização, está também a centralização de serviços e atividades que, se fossem executadas por cada cooperativa, poderiam gerar altos custos individuais, e, sobretudo, desnecessários. A Central, portanto, contribui para a redução da estrutura organizacional das Singulares, ao executar, de modo concentrado, processos comuns a todas as cooperativas.

Como consequência da padronização e da centralização de uma série de serviços ou processos organizacionais pelas Centrais, as Singulares podem focar-se no negócio principal da cooperativa que é atender as demandas e necessidades dos associados, buscando gerar a sustentabilidade econômico-financeira.

Pode-se citar também como benefício da filiação em Centrais o aprendizado gerencial gerado para cada Singular, decorrente das relações coletivas constantes entre as cooperativas e pela Central. A troca de informações, de conhecimento, de experiências mútuas e o estímulo para que as cooperativas Singulares ajam de modo estratégico, torna as gestões das cooperativas Singulares mais profissionalizadas, mais preparadas para os desafios do mercado financeiro amplamente profissionalizado.

Portanto, tendo em vista as vantagens da filiação em Centrais, e com base nos resultados do estudo, pode-se afirmar que é recomendável para as Singulares filiarem-se numa Central. Em outras palavras, os benefícios auferidos pela filiação superam os custos, como os decorrentes da perda de autonomia.

É importante registrar, no entanto, que há desafios permanentes a serem administrados entre as Singulares e as Centrais. As relações entre as Singulares e as Centrais não podem ser entendidas como situações sempre pacíficas e consensuais. As relações são, por vezes, conflituosas. Há cooperativas de diferentes portes e perfis numa mesma Central, com percepções diferentes sobre temas e assuntos. Há singulares com pessoal altamente capacitado na sua administração, e outras não. Há muitos interesses que precisam ser equiparados. Há Singulares recém filiadas que estão se adaptando ao Sistema Cooperativo e outras já consolidadas na atuação junto à Central. E, nem sempre a Central tem o poder de impor, de modo efetivo, uma decisão para a Singular. Esta, inclusive, pode desfiliar-se da Central, se julgar conveniente, da forma como fez uma das cooperativas Independentes pesquisadas na década de 1990, que, dentre outros motivos para desfiliar-se de uma Central, não concordou com o fato de ter que arcar solidariamente com os custos de “falência” de outra cooperativa, sobre a qual não tinha poder de gestão.

Logo, pode-se afirmar que há um processo de equilíbrio dinâmico nas relações entre as Singulares e as Centrais. Trata-se, de fato, de uma relação complexa e sensível, mas que pode ser administrada, com resultados favoráveis para as cooperativas Singulares.

Convém salientar que este modelo de gestão cooperativo, que envolve as Singulares e as Centrais, é diferente dos formatos tradicionais de gestão organizacional vertical conhecidos na literatura. O fato de as Centrais serem criadas e mantidas pelas cooperativas Singulares, e as Centrais transformarem-se em órgãos controladores das Singulares, torna este modelo de gestão peculiar, com desafios próprios.

Por fim, diante da relevância do cooperativismo de crédito no mercado financeiro e para a sociedade, até por ser uma alternativa ao tradicional modelo capitalista de bancos comerciais, e diante ainda de sua especificidade característica, é necessário salientar que o

marco regulatório do cooperativismo de crédito seja constantemente aprimorado, adaptado aos novos tempos, e, sobretudo, aos novos desafios mercadológicos e sociais aos quais as cooperativas de crédito estão sujeitas.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Sugere-se, como forma de continuidade dos estudos relacionados às cooperativas de crédito, as seguintes pesquisas:

Tendo em vista que foram constatadas cooperativas de crédito que se desfiliam de cooperativas Centrais, sugere-se a realização de investigações específicas sobre os motivos que levam determinadas cooperativas a desfilarem-se de Sistemas Cooperativos ou Centrais.

Há cooperativas que, mesmo filiadas em cooperativas Centrais, não conseguem ter desempenhos suficientes para se manterem como cooperativas Singulares e são obrigadas a serem incorporadas por outras cooperativas ou fecharem definitivamente as suas portas. Assim, sugere-se que sejam realizadas investigações sobre as razões da mortalidade de cooperativas de crédito Singulares filiadas em Sistemas Cooperativos.

Sugere-se o estudo da aprendizagem organizacional em Cooperativas de Crédito, fruto de processos de formulação estratégica e demais processos que promovem aprimoramentos organizacionais decorrentes da interação entre as Cooperativas Singulares e as suas Cooperativas Centrais.

Sugere-se que sejam realizadas novas pesquisas em Cooperativas de Crédito Independentes, inclusive sobre as causas de mortalidade dessas cooperativas.

Sugere-se também o estudo do relacionamento estratégico entre cooperativas de crédito Independentes que são vinculadas a outras cooperativas, como o caso de cooperativas de produção agrícola.

6 REFERÊNCIAS

- ABICHT, A. M. *et al.* O valor da marca Sicredi: uma análise na cooperativa do Vale do Rio Pardo – RS. *In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 15, 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2012. p. 1-17. 1 CD-ROM.
- ABRAMOVAY, R.; MAGALHAES, R. ; SCHRODER, M. Representatividade e inovação na governança dos processos participativos: o caso das organizações brasileiras de agricultores familiares. *Sociologias*, v. 12, n. 24, p. 268-306, mai./ago. 2010.
- ACI – ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL.** [*on line*]. Disponível em: < <http://ica.coop/> >. Acesso em: 10 jan. 2013.
- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial.** Tradução: Marco Túlio de Freitas. Rio de Janeiro: LTC, 1978.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GERWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências sociais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- AMARAL, I. C. *et al.* Gerenciamento dos riscos operacionais: os métodos utilizados por uma cooperativa de crédito. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v. 3, n. 7, p. 93-108, set./dez. 2009.
- ANDRADE, A. R.; HENSEL, G. F. Desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing para a Blucredi – posto de atendimento ao cooperado (PAC) Belchior. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.2, p.1-15, Sem I. 2007.
- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial.** Tradução: Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I. **Administração Estratégica.** São Paulo: Editora Atlas, 1983.
- ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. I.; HAYES, R. L. Introdução. *In: ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à administração estratégica.* São Paulo: Atlas, 1985. p.15-27.
- ANSOFF, I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**. v. 35, n. 5, p. 113-124, Sep-Oct. 1957.
- ARAÚJO, E. A. T.; SILVA, W. A. C. Cooperativas de crédito: a evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômico-financeiro. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, FEAAC / UFC , Fortaleza, v. 9, n.1, p. 117-123, jan./jun. 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático.** 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

BCB. BANCO CENTRAL DO BRASIL. [on line] . Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br> >. Acesso em: 13 jan. 2013.

BERTOSSO, M. A. *et al.* A percepção dos diferenciais competitivos no cooperativismo de crédito. *In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 5, 2008, Resende. *Anais...* Resende: AEDB, 2008, p. 1-9. 1 CD-ROM.

BOEHE, D. M. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 1-13, jan-mar, 2007.

BRASIL. **Constituição Federal** (1988). Constituição [da] Republica Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL. Lei Complementar n. 130, de 17 de abril de 2009. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nrs. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil]. Brasília, DF.

BRASIL. Lei n. 4.595, de 31 de dezembro de 1964. Dispõe sobre a Política e as Instituições Monetárias, Bancárias e Creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil], Brasília, DF.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial** [da República Federativa do Brasil]. Brasília, DF.

BRESSAN, V. G. F. *et al.* Avaliação de insolvência em cooperativas de crédito: uma aplicação do sistema pearls. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 113-144, mar./abr. 2011a.

BRESSAN, V. G. F. *et al.* Brazilian credit union member groups: borrower-dominated, saver-dominated or neutral behavior? **Brazilian Administration Review - BAR**, v.10. n. 1, p. 40-56, jan./mar. 2013.

BRESSAN, V. G. F. *et al.* O seguro depósito induz ao risco moral nas cooperativas de crédito brasileiras? Um estudo com dados em painel. **RBE – Revista Brasileira de Economia**, v. 66, n. 2, p. 167-185, abr./jun. 2012.

BRESSAN, V. G. F. *et al.* Uma aplicação do sistema PEARLS às cooperativas de crédito brasileiras. **RAUSP - Revista de Administração**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 258-274, jul./ago./set. 2011b.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A. Análise da dominação de membros tomadores ou poupadores de recursos nas cooperativas de crédito mineiras. **Revista Economia Aplicada**, FEA-RP. v. 16, n. 2, p. 339-359, 2012.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; BRESSAN, A. A. Análise do risco de insolvência pelo modelo de Cox: uma aplicação prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, Edição Especial Minas Gerais, v. 44, p. 83-96, 2004.

BRESSAN, V. G. F.; BRAGA, M. J.; LIMA, J. E. Análise de insolvência das cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais. **Estudos Econômicos**, v. 34, n. 3, p. 553-585, jul./set. 2004.

BROCK, D. M. Autonomy of individuals and organizations: towards a strategy research agenda. **International Journal of Business and Economics**, v. 2, n. 1, p. 57-73, 2003.

BROCK, D. M. Strategy, autonomy, planning mode and effectiveness: a contingency study of business schools. **International Journal of Educational Management**, v. 11, n. 6, p. 248-259, 1997.

BULGACOV, S. *et al.* **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CARVALHO *et al.* Mortalidade e longevidade de cooperativas de crédito brasileiras: uma aplicação dos modelos Logit e de riscos proporcionais de Cox. *In*: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, 9, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP/EAC, 2009. p. 1-16. Disponível em < http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos92009/an_resumo.asp?con=1&cod_trabalho=359&titulo=Mortalidade+e+longevidade+de+cooperativas+de+cr%E9dito+brasileiras%3A+uma+aplica%E7%E3o+dos+modelos+Logit+e >. Acesso em: 14 out. 2012.

CASAROTTO FILHO, N.; MINUZZI, J.; SANTOS, P. C. F. Garantia colectiva de credito a traves de cooperativas de credito urbanas: una experiencia em el sur del Brasil. **IJIE – Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 1, n. 1, p. 64-76, jun. 2009.

CERTO, S.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CHRISTENSEN, H. K. Estratégia corporativa: gerenciando um conjunto de negócios. *In*: FAHEY, L; RANDALL, R. M. **MBA curso prático**: estratégia. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus: 1999. p. 67-99.

COOL, K.; COSTA, L. A.; DIERICKX, I. Constructing competitive advantage. *In*: PETTIGREW, A.; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002, p. 54-71.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2007.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design**: choosing among five traditions. California: Sage Publications, 1998.

CUEVAS, C. E., FISCHER, K. P. **Cooperative financial institutions**: issues in governance, regulation, and supervision. Washington: The World Bank, 2006.

DAMBROS, M. A.; LIMA, J. F.; FIGUEIREDO, A. M. Sistema cooperativo de crédito Sicredi: um estudo da eficiência das cooperativas do paraná. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, p. 22-34, mai./ago. 2009.

DAMKE, E. J.; DAMKE, J. F. W. Estratégias de Relacionamento e Gestão da Lealdade em Instituições Financeiras: uma Abordagem Multidimensional Baseada na Gestão do Capital do Cliente. *In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO*, 12, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2009. p. 1-18. 1 CD-ROM.

DANTAS, J. A.; MEDEIROS, O. R.; PAULO, E. Relação entre concentração e rentabilidade no setor bancário brasileiro. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 22, n. 55, p. 5-28, abr. 2011.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2006.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. Tradução: Miriam L. Moreira Leite. 7. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1984.

EUSÉBIO, G. S. TONETO JR., R. Uma análise do acesso ao crédito rural para as unidades produtivas agropecuárias do Estado de São Paulo: um estudo a partir do LUPA. *In: Encontro Nacional de Economia*, 38, 2010, Salvador. *Anais eletrônicos...* Salvador: ANPEC, 2010. p. 1-16. Disponível em: < <http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arquivos/000-7ebc242c44c97b2249e1dfa6f8ca22a6.pdf> >. Acesso em: 19 mai. 2012.

FERREIRA, M. A. M.; GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Investigação do desempenho das cooperativas de crédito de Minas Gerais por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA). *Economia Aplicada*, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 425-445, jul./set. 2007.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FONSECA, A. T.; CAVALCANTI, W. M.; MAGALHÃES, S. R. Estudo da percepção dos usuários quanto aos serviços prestados no atendimento ao público de uma cooperativa de crédito da cidade de Pompéu/MG. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, Edição Especial do Curso de Administração a Distância, Betim, v. 8, n.1, 2010.

FONSECA, R. A. *et al.* A importância das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento regional: um estudo na Sicoob Credicampo. *In: CONVIBRA - Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 6, 2009. *Anais eletrônicos...* 2009, p. 1-14. Disponível em: < www.convibra.com.br/2009/artigos/198_0.pdf >. Acesso em: 27 out. 2012.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C.; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, Ribeirão Preto, 2008, v. 2, n. 4, p.107-125, set./dez. 2008.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. Governança e participação no contexto das cooperativas de crédito. **FACES - Revista de Administração**, Fumec, Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 48-63, jul./set. 2008.

FREITAS, A. F.; AMARAL, I. C.; BRAGA, M. J. A influência dos riscos de liquidez e de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural em cooperativas de crédito de livre admissão: um estudo de caso. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 126-147, set./dez. 2008.

FREITAS, Alair F.; FREITAS, Alan F. As cooperativas de crédito rural solidárias como indutoras do desenvolvimento local. **IDeAs - Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**, v. 5, n. 1, p. 160-187, 2011.

FUGA, A. R. **Cooperativa de crédito**: alternativa financeira para cooperativas agropecuárias: um estudo de caso: CAPAL – Arapoti – PR. Curitiba: Universidad de Extremadura – Espanha; Faesp/Ipca – Brasil, 2002.

FUSCO, J. P. A. Unidades estratégicas de negócios – uma ferramenta para gestão competitiva de empresas. **Revista Gestão & Produção**. v.4, n.1, p. 36-51, abr. 1997.

GAMMELGAARD *et al.* Autonomy, networks and subsidiary performance. **JIBS Working Papers**, n. 3, 2012.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 64-89.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: filosofia de vida para um mundo melhor. Curitiba: SESCOOP/PR-OCEPAR, 2001.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: primeiras lições. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2010.

GERIZ, S. D. As cooperativas de crédito no arcabouço institucional do sistema financeiro nacional. **Revista Prima Facie**, v. 3, n. 4, p. 82-110, jan./jun. 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócios**: textos e casos. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GIMENES; R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Desafios para a gestão financeira das cooperativas agropecuárias brasileiras. **Análise**, v. 19, n. 1, p.76-98, jan./jun. 2008.

GONÇALVES, R. M. L.; BRAGA, M. J. Determinantes de risco de liquidez em cooperativas de crédito: uma abordagem a partir do modelo logit multinomial. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 4, p. 1019-1041, out./dez. 2008.

GOOLD, M.; CAMPBELL, A. As melhores maneiras de formular estratégias. *In*: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998. p. 349-362.

GOULD, J. S.; LOPEZ, R. H. Managing credit union capital: a strategic planning tool for the new Millennium. Faculty **Working Papers**. Paper 19. 2002. < Disponível em: http://digitalcommons.pace.edu/lubinfaculty_workingpapers/19 >. Acesso em: 16 jan. 2013.

GUPTA, A. K. Autonomous business unit. *In*: HITT, M. A.; IRELAND, R. D. (Editores). **The Blackwell Encyclopedia of Management**. Volume 3. Entrepreneurship. 2. ed. Blackwell Publishing, 2005. Disponível em: < http://www.blackwellreference.com/public/toc/node?id=g9780631233176_chunk_g97814051165034_ss1-3 >. Acesso em: 15 set 2012.

- HAIR JR., J. F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAX, A. C. A commentary on strategic management. **Interfaces**. v. 12, n. 5, p. 15-18, out. 1982.
- HAX, A. C. The corporate strategic planning proces. **Interfaces**. v. 14, n. 1, p. 47-60, jan.-feb. 1984.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. The concept of strategy and the strategy formation process. **Interfaces**, v. 18, n. 3, p. 99-109, May-Jun., 1988.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process: a pragmatic approach**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1996.
- INDALECIO, A. M. A.; FONTES FILHO, J. R. **Participação e Governança das Organizações Mutuais**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17. 1 CD-ROM.
- JUNQUEIRA, R. G. P.; ABRAMOVAY, R. A sustentabilidade das microfinanças solidárias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 40, n. 1, p.19-33, jan./fev./mar. 2005.
- LABEGALINI, L.; BARBOSA, D. M. S. Como o cooperativismo pode ser usado para melhorar a qualidade de vida local? Estudo de caso da CredMalhas. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8, 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2005. p. 1-12. 1 CD-ROM.
- LADEIRA, M. A.; VIEIRA, N. S.; CAMPOS, D. C. S. As competências nas cooperativas de crédito: o caso do Sicoob Carlos Chagas – MG. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2011. p. 1-16. 1 CD-ROM.
- LEISMANN, E. L.; CARMONA, C. U. M. Cooperativas de crédito do Brasil: classificação em níveis de sustentabilidade financeira intrassetorial. **Revista Contabilidade Vista & Revista**, UFMG, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 49-72, jul./set. 2010a.
- LEISMANN, E. L.; CARMONA, C. U. M. Sustentabilidade financeira das instituições de microfinanças brasileiras: análise das cooperativas de crédito singulares. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 48, n. 4, p. 635-672, out./dez. 2010b.
- LIMA, R. E.; AMARAL, H. F. Inadimplência nas cooperativas de crédito de livre admissão. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v. 5, n. 12, p. 73-89, mai./ago. 2011.
- LIMA, R. E.; ARAÚJO, M. .B. V.; AMARAL, H. F. Conflitos de agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 148-157, set./dez. 2008.
- MACHADO *et al.* Controle interno nas cooperativas de crédito de Goiás e Tocantins. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 12, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009. p. 1-16. 1 CD-ROM.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Nota técnica: estratégia e organizações: conversação necessária. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, S. M.; FERREIRA, V. E. C. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil: identidade, valores e governança das cooperativas. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo, 5, 2008, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: USP, 2008, p. 1-20.

MARTÍNEZ, I. B.; TREMBLAY, B. El cooperativismo financiero en América Latina: un análisis de viabilidad. In: Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa, 8, 2002, Santa Cruz de Tenerife. *Anais eletrônicos...* p. 1-6. Disponível em: < http://preprod.centredesjardins.hec.ca/documents/rayonnement/presentation/Tenerife2002_IB_M_BT.pdf >. Acesso em: 23 jun. 2012.

MCALEVEY, L.; SIBBALD, A.; TRIPE, D. New Zealand credit union mergers. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 81, n. 3, p. 423-444, Set. 2010.

MCGEE, J. Strategic groups: theory and practice. In: FAULKNER, D.O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy: Volume I – A Strategy Overview and Competitive Strategy**. England: Oxford University Press, 2003, p. 261-301.

MEINEN, E. Alicerces conceituais do cooperativismo. In: MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Editora Confedbras, 2012a. p. 29-46.

MEINEN, E. O cooperativismo de crédito em sua singularidade. In: MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Editora Confedbras, 2012b. p. 49-58.

MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Editora Confedbras, 2012.

MELIÁN, A.; CABO, P. El cooperativismo de crédito en el mundo: una especial referencia a los países de América latina. In: Reunión de Economía Mundial, 8, Alicante, 2006, *Anais eletrônicos...* Bragança: 2006, p. 1-21. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/5488> >. Acesso em: 17 out. 2012.

MEURER, S.; MARCON, R. Desempenho de cooperativas: o caso de uma cooperativa de crédito rural. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 9, n. 3, p. 334-348, 2007.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept i: five ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n. 1, p. 11-24. 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRESKI *et al.* Análise de percepção sobre o posicionamento estratégico de uma instituição financeira. In: CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 6, 2009, *On Line. Anais...* 2009. p. 1-18.

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. Introdução. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1998. p. xi-xxiii.

MORAIS, M. P.; OLIVEIRA, J. M. S. R. Cooperativismo e estratégias competitivas: um estudo de multicasos nas cooperativas de crédito mútuo e de crédito rural nas cidades de Minas Gerais. In: Congresso de Administração: Inovação, Tecnologia e Administração, 9, 2010, Alfenas. *Anais...* Alfenas: Unifenas, 2010, p. 1-13.

NARDINI, M.; GENADEZI, L. Planejamento estratégico: as dificuldades da execução Cresol Clnstantina/RS. In: ENPOS - Encontro de Pós-Graduação, 9, 2009, Pelotas. *Anais...* Pelotas: UFPEL, 2009, p. 1-5.

OLIVEIRA, D. P. R. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negócio**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, N. D. A.; SILVA, T. N. Inovação social e tecnologias sociais sustentáveis em relacionamentos intercooperativos: um estudo exploratório no CREDITAG – RO. **Revista de Administração da UFSM**, v. 5, n. 2, p. 277-295, mai./ago. 2012.

OÑATE, C. A.; LIMA, R. A. S. Importância das cooperativas de crédito para fornecedores de cana-de-açúcar: um estudo de caso. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 301-318, 2012.

PAVÃO, Y. M. P. *et al.* A influência dos stakeholders no ambiente estratégico de uma cooperativa de crédito: efeitos da munificência. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 34, p. 24-38, dez. 2012.

PEREIRA, A. C. S.; VIEIRA, A. Características e comportamentos do mito organizacional: estudo de caso em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2010. p. 1-16. 1 CD-ROM.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 3. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em: < http://www.bcb.gov.br/htms/public/microcredito/cartilha_cooperativas_credito.pdf >. Acesso em: 17 fev. 2012.

PINTO, G. M. V. S.; FUNCHAL, B.; COSTA, F. M. Governança corporativa e o desempenho das cooperativas de crédito do Brasil. In: Congresso IAAER-ANPCONT, 3, 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: 2009, p. 1-17. Disponível em: < <http://www.anpcont.com.br/site/docs/congressoIII/04/209.pdf> >. Acesso em: 20 out. 2012.

PORT, M. Participação de mercado. In: MEINEN, E.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Brasília: Editora Confabras, 2012. p. 118-137.

PORTER, M. E. Da vantagem competitiva à estratégia corporativa. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Organizadores). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Tradução: Bazán Tecnologia e Linguística. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 237-269.

PRIDE, W. M.; FERREL; O. C. **Marketing: conceitos e estratégia**. Tradução: Cecília Lima de Queirós Matoso. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

RAIMUNDINI, S. L. *et al.* Evidenciação das demonstrações contábeis consolidadas do sistema de crédito cooperativo Sicredi. **Revista Ambiente Contábil**, UFRN, v. 4, n. 2, p. 149-171, jul./dez. 2012.

RAMALHO, W.; ALVES, R. W. Fusão e incorporação de cooperativas de crédito. **FACES - Revista de Administração**, Fumec, Belo Horizonte, v. 1, n. 2, p. 97-115, jul./dez. 2002.

Reck, D.; Lorenzato, F.; Tozetto, O. Planejamento estratégico: estudo de caso em uma cooperativa de crédito no norte do estado do Rio Grande do Sul. In: IMED – Mostra de Iniciação Científica, 6, 2012, São Leopoldo. **Anais...** São Leopoldo: Unisinos, 2012, p. 1-6.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 2007.

REZENDE, E. S. G.; ALENCAR, R. C. B.; LYRIO, M. V. L. Proposta de um modelo multicritério de apoio à decisão para cooperativa de crédito a partir de uma perspectiva construtivista. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-17. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHA, E. E. R. B **O cooperativismo agrícola em transição**. (Tese de doutorado) Campinas: IE/UNICAMP, 1999.

RODRIGUES, A. A. O. N.; ARCÊNIO, D. A. Uma aplicação da Gestão Baseada em Valor em uma Cooperativa de Crédito Rural. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2012. p. 1-14. 1 CD-ROM.

ROSA, S. C. P. **Processo decisório estratégico em cooperativas de crédito: um estudo exploratório sob a perspectiva dos modelos de decisão**. (Dissertação de Mestrado) Brasília: UnB, 2006.

ROWLEY, D. J.; LUJAN, H. D.; DOLENCE, M. G. **Strategic change in colleges and universities: planning to survive and prosper**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers, 1997.

RUDIO, R. F. Estimando risco e retorno em operações de empréstimo: estudo de caso em uma cooperativa de crédito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. p. 1-16. 1 CD-ROM.

SAMPAIO, D. O. O planejamento de estratégias de marketing em uma cooperativa de crédito no estado de Minas Gerais, Brasil: eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências

na integração cooperativa. In: Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de cooperativismo, 5, 2008, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto: USP, 2008, p. 1-20.

SANT ANNA, A. M. O; MARCONDES FILHO, D. ; MÜLLER, C. J. Análise da estrutura organizacional de uma cooperativa de crédito. In: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008. Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008. p. 1-13.

SANTOS, I. A. **Estratégias competitivas das cooperativas de crédito e sua influência no desempenho**: um estudo de multicaso. (Dissertação de Mestrado) Curitiba: UFPR, 2009.

SANTOS, M. I. C. A Influência da aplicação dos mecanismos e instrumentos de auditoria nos resultados da cooperativa de crédito de uma instituição federal de ensino tecnológico – CEFET-PB. *Revista UnB Contábil*, v. 11, n. 1-2, p. 104-116, jan./dez. 2008.

SARAIVA JUNIOR, A. **Esquemas interpretativos e estratégias institucionais**: estudo de caso em um sistema de cooperativas de crédito. (Dissertação de Mestrado) Curitiba: UFPR, 2010.

SEHN, M. R.; FANK, O. L. Clima organizacional: estudo em uma cooperativa de crédito do extremo oeste catarinense. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2012. p. 1-16. 1 CD-ROM.

SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2010. p. 1-16. 1 CD-ROM.

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Panorama do cooperativismo brasileiro - ano 2011. 2012. Disponível em: http://www.ocb.org.br/gerenciador/ba/arquivos/panorama_do_cooperativismo_brasileiro__2011.pdf >. Acesso em: 25 jun. 2012.

SEVEGNANI, J. A.; HOELTGEBAUM, M.; LOESCH, C. Análise do empreendedorismo corporativo em uma cooperativa. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2011. p. 1-16. 1 CD-ROM.

SEVERO, P. S. *et al.* Evidenciação da distribuição de valores gerados ao pessoal, ao governo e as sobras aos cooperados com base na Demonstração do Valor Adicionado (DVA) de cooperativa de crédito no período de 2008 a 2010. In: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 15, 2012, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2012. p. 1-16. 1 CD-ROM.

SILVA FILHO, G. T. Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: uma aplicação do modelo de gestão econômica – GECON. *Revista Organizações Rurais e Agroindustriais*, UFLA, Lavras, v. 4, n. 1, p. 32-46, 2002.

SILVA, C. M. *et al.* Promoção de marketing: estudo de caso na Creditama. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa – RECADM*, v. 5, n. 1, p. 1-19, maio, 2006. Disponível em: < <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/article/view/379> >. Acesso em: 21 set. 2012.

SILVERMAN, D. Analyzing talk and text. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Editores). **Handbook of qualitative research**. 2 ed. London: Sage Publications, 2000. p. 821-850.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2009.

SOARES, M. M.; MELO SOBRINHO, A. D. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância das cooperativas de crédito. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

SOARES, V. C. V. *et al.* Diagnóstico da satisfação dos associados do Sicredi Panambi – unidade de atendimento de Condor RS. *In*: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 9, 2006, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2006. p. 1-14. 1 CD-ROM.

SOUZA, C. A.; PEREIRA, R. A. M. C.; MAGALHÃES, S. R. Expectativas da incorporação de cooperativas de crédito através da análise de um plano de negócios. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Edição Especial do Curso de Administração a Distância, Betim, v. 8, n.1, p. 27-34, 2010.

SPAREMBERGER *et al.* Avaliação do serviço de atendimento e do processo de transparência de gestão de uma unidade do sistema cooperativo de crédito na região fronteira noroeste do estado do rio grande do sul. *In*: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13, 2010, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2010. p. 1-17. 1 CD-ROM.

STECCA, J. P.; ALMEIDA, M. I. R.; GELATTI, C. B. O clima organizacional e suas influências no alcance dos objetivos estratégicos: um estudo realizado na Sicredi Região Centro. *In*: SEMEAD – SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 14, 2011, São Paulo. *Anais...* São Paulo: USP, 2011. p. 1-16. 1 CD-ROM.

STEINER, G. A. **Strategic planning**: what every manager must know. New York: The Free Press - Macmillan Publishing Co. Inc., 1979.

STEINER, G. A. **Top management planning**: studies of the modern corporation. New York: Macmillan Publishing Co. Inc., 1969.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2. ed. Porto Alegre: Artmed-Bookman, 2008.

TOSINI, M. F. C.; BASTOS, A. M. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, v. 2, n. 4, p. 75-89, set./dez. 2008.

TRINDADE, L. Z.; BIALOSKORSKI NETO, S. Uma análise da separação entre a propriedade e a gestão nas cooperativas de crédito brasileiras. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, FEARP/USP, Ribeirão Preto, v. 6, n. 16, p. 95-118, set./dez. 2012.

VEIGA; S. M.; FONSECA; I. **Cooperativismo**: uma revolução pacífica em ação. Série Economia Solidária. Rio de Janeiro: DP&A/Fase Editora, 2001.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, 2 Edição Especial, pp. 99-120, 2007.

WHIPP, R. Desconstrução criativa: estratégia e organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

WOCCU - World Council of Credit Unions. Disponível em: < <http://www.woccu.org> >. Acesso em: 07 jan. 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANEXOS**ANEXO A: ATRIBUIÇÕES LEGAIS DA COOPERATIVA CENTRAL DE CRÉDITO****RESOLUÇÃO NR. 3.859/2010 - BANCO CENTRAL DO BRASIL
CAPÍTULO V - DAS ATRIBUIÇÕES ESPECIAIS DAS COOPERATIVAS CENTRAIS
DE CRÉDITO E DAS CONFEDERAÇÕES DE CENTRAIS**

Art. 19. A cooperativa central de crédito deve prever, em seus estatutos e normas operacionais, dispositivos que possibilitem prevenir e corrigir situações anormais que possam configurar infrações a normas legais ou regulamentares ou acarretar risco para a solidez das cooperativas filiadas e do sistema cooperativo, inclusive a possibilidade de constituir fundo garantidor das cooperativas pertencentes ao sistema.

Parágrafo único. As atribuições das centrais em relação às singulares filiadas e correspondentes obrigações de que trata este capítulo podem ser delegadas total ou parcialmente a confederação constituída por essas centrais, mediante disposições nos respectivos estatutos que espelhem a distribuição de atividades e correspondentes responsabilidades perante o Banco Central do Brasil.

Art. 20. A confederação constituída por cooperativas centrais de crédito pode incumbir-se, em relação a suas próprias filiadas, das atribuições e correspondentes obrigações de que trata este capítulo, mediante disposições específicas nos estatutos das entidades envolvidas.

Art. 21. O sistema cooperativo deve estabelecer, por ato da respectiva confederação, ou, na sua ausência, da respectiva central de crédito, diretrizes de atuação sistêmica com vistas à observância dos princípios da eficiência, da economicidade, da utilidade e dos demais princípios cooperativistas.

Art. 22. Para o cumprimento das atribuições de que trata este capítulo, a cooperativa central de crédito, ou a confederação, deve desempenhar as seguintes funções, com relação às cooperativas filiadas, conforme as disposições estatutárias adotadas em função dos arts. 19 e 20:

I - supervisionar o funcionamento, verificando o cumprimento da legislação e regulamentação em vigor e das normas próprias do sistema cooperativo.

II - adotar medidas para assegurar o cumprimento das normas em vigor referentes à implementação de sistemas de controles internos e à certificação de empregados.

III - promover a formação e a capacitação permanente dos membros de órgãos estatutários, gerentes e associados, bem como dos integrantes da equipe técnica da cooperativa central e da confederação.

IV - recomendar e adotar medidas visando ao restabelecimento da normalidade do funcionamento, em face de situações de inobservância da regulamentação aplicável ou que acarretem risco imediato ou futuro.

§ 1º As funções definidas nos incisos I e IV do caput deste artigo devem ser exercidas conjuntamente pela confederação, na hipótese de exercício da faculdade prevista no parágrafo único do art. 19.

§ 2º O Banco Central do Brasil poderá estabelecer funções complementares para as centrais e as confederações, tendo em vista o desempenho de suas atribuições legais referentes à autorização e à fiscalização das cooperativas de crédito.

APÊNDICES

APÊNDICE A: ROTEIRO DE PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO SINGULARES

1. Como é realizado o processo de formulação de estratégias?
2. Quem define os objetivos estratégicos da cooperativa?
3. Há influência da cooperativa Central no processo de formulação de estratégias?
4. Se sim, descreva como ocorre essa influência, em detalhes.
5. Quem participa? Quando o processo é realizado?
6. Descreva em detalhes as etapas do processo de formulação de estratégias.
7. Sobre quais processos, produtos ou áreas ocorre a influência?

Questionar como ocorre essa influência e a autonomia estratégica da Singular em processos ou áreas específicas:

- **Estratégia e objetivos macros:** grandes objetivos (formulação e decisão estratégica).
- **Marketing:** ações, programas e campanhas de marketing, criação de produtos e serviços, produtos e serviços ofertados; taxas de juros, tarifas, prazos, formas de parcelamentos.
- **Recursos Humanos:** recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração.
- **Finanças:** aplicação de valores captados, análise de crédito, inadimplência, endividamento por associado; distribuição de sobras.
- **Contabilidade:** Singulares tem autonomia para fazer?
- **Recursos patrimoniais e materiais:** prédios, veículos, móveis, materiais de estoque e expediente.
- **Informática:** aquisição de hardware/equipamentos, e software/sistemas de informações.
- **Relações Públicas:** ações e programas com associados e comunidade.


APÊNDICE B: ROTEIRO DE PERGUNTAS DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS REALIZADAS COM OS REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO CENTRAIS

1. Como é realizado o processo de formulação de estratégias das cooperativas de crédito Singulares?
2. Quem define os objetivos estratégicos das cooperativas singulares?
3. Há influência da cooperativa Central no processo de formulação de estratégias das Singulares?
4. Se sim, descreva como ocorre essa influência da Central, em detalhes.
5. Quem participa? Quando o processo é realizado?
6. Sobre quais processos, produtos ou áreas ocorre a influência?

Questionar como ocorre essa influência e a autonomia estratégica da Singular em processos ou áreas específicas:

- **Estratégia e objetivos macros:** grandes objetivos (formulação e decisão estratégica).
- **Marketing:** ações, programas e campanhas de marketing, criação de produtos e serviços, produtos e serviços ofertados; taxas de juros, tarifas, prazos, formas de parcelamentos.
- **Recursos Humanos:** recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, remuneração.
- **Finanças:** aplicação de valores captados, análise de crédito, inadimplência, endividamento por associado; distribuição de sobras.
- **Contabilidade:** Singulares tem autonomia para fazer?
- **Recursos patrimoniais e materiais:** prédios, veículos, móveis, materiais de estoque e expediente.
- **Informática:** aquisição de hardware/equipamentos, e software/sistemas de informações.
- **Relações Públicas:** ações e programas com associados e comunidade.

APÊNDICE C: PROTOCOLO DE REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES Doutorando: Geverson Grzeszczeszyn Orientador: Prof. Dr. Pedro Steiner Neto
	TEMA DA PESQUISA: ESTRATÉGIA EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO

PROTOCOLO DE REALIZAÇÃO DE ENTREVISTAS

1 PROCEDIMENTOS INICIAIS AO CHEGAR AO LOCAL DE ENTREVISTA

- Chegada ao local de entrevista 30 minutos antes do horário, para evitar atrasos.
- Cumprimentar os recepcionistas da cooperativa.
- Informar os recepcionistas sobre o objetivo da visita.
- Aguardar discretamente o horário da entrevista.

2 PROCEDIMENTOS GERAIS OBSERVACIONAIS

Observar e anotar percepções gerais e informações sobre:

2.1 ANTES DA ENTREVISTA

- Receptividade.
- Ambiente físico/estrutura.

2.2 DURANTE A ENTREVISTA

- Receptividade do entrevistador.
- Breve perfil da cooperativa, mediante formulário abaixo:

Nome da cooperativa		Data de fundação	Fone
Fone(s) para contato		E-mail	
Tipo <input type="checkbox"/> Central <input type="checkbox"/> Singular filiada, desde: _____ <input type="checkbox"/> Independente. Pretende filiar-se numa Central? _____		Quantas filiadadas/PACs tem?	
Endereço		Região/cidade de atuação	
Nr. Funcionários	Nr. Associados	Público-alvo (associados)	
Observações		Filiada à Central:	

- Breve perfil do entrevistado, mediante formulário abaixo:

Nome		Cargo
Fone(s) para contato		E-mail
Idade	Sexo <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F	Tempo de trabalho nesta cooperativa
Escolaridade <input type="checkbox"/> 1 grau <input type="checkbox"/> 2 grau <input type="checkbox"/> 3 Ensino superior <input type="checkbox"/> 4 Pós- Especialização <input type="checkbox"/> 5 Pós- Mestrado/Doutorado		Tempo de trabalho em outras cooperativas
Observações		

- Conteúdo e ideias principais de respostas às perguntas.
- Com base nas respostas, anotar novas perguntas para elucidar/aprofundar assuntos.

3 PROCEDIMENTOS ESPECÍFICOS DURANTE A ENTREVISTA

3.1 APRESENTAÇÃO

- Cumprimentar cordialmente o entrevistado.
- Repassar informações sobre o doutorando, o curso que faz e a instituição, o objetivo da visita e da entrevista, a importância desse processo de coleta de dados para os resultados do estudo, bem como a garantia de sigilo da fonte de informação, conforme texto abaixo.

Sou estudante do curso de Doutorado em Administração da UFPR, na área de concentração de Estratégia e Organizações. Estou desenvolvendo a pesquisa da tese sobre Estratégias em Cooperativas de Crédito, e por esse motivo, vou entrevistá-lo. A sua participação é muito importante para os resultados do estudo. Haverá sigilo da fonte de informações como o nome do entrevistado.

Tais informações serão repassadas de modo menos formal, haja vista que uma das características de entrevistas é a sua semelhança a uma conversa normal, mais informal. Essa informalidade inicial é necessária para estabelecer uma relação de tranquilidade e confiança com o entrevistado.

- Solicitar permissão para gravar a entrevista. Informar que a gravação será transcrita e tanto o texto quanto o áudio serão guardados seguramente.

3.2 ENTREVISTA - CONFORME ROTEIRO PREVIAMENTE PLANEJADO

4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOCUMENTAL

Solicitar documentos alusivos ao tema de pesquisa para possível complementação da análise de dados, tais como:

- Relatórios e documentos relacionados às decisões estratégicas.
- Relatórios econômicos, financeiros, contábeis.
- Atas de reuniões.
- Contratos (entre cooperativas centrais e singulares).
- Folders e demais materiais de marketing.
- Vídeos.
- Fotografias.
- Endereços de sites pertinentes.

5 PROCEDIMENTOS FINAIS NO LOCAL DE ENTREVISTA

- Agradecer ao entrevistado pela participação na pesquisa.
- Comunicar ao entrevistado que a entrevista transcrita.
- Solicitar a sua disponibilidade para colaborar com eventuais dúvidas ou complementações de informações que sejam necessárias durante ou após a análise dos dados.
- Cumprimentá-lo e entregar o cartão de visita do doutorando.
- Sair discretamente, evitando atrapalhar o ambiente de trabalho.