

COOPERATIVISMO: AS DIFICULDADES ESTRATÉGICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO

ADRIANO DIAS DE CARVALHO

FATEC - FACULDADE DE TECNOLOGIA

profadrianocarvalho@hotmail.com

RUMENINNG ABRANTES DOS SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS

rumeninng@uft.edu.br

NADIA KASSOUF PIZZINATTO

UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA- UNMEP

nkp@nadiamarketing.com.br

ANTONIO CARLOS GIULIANI

UNIMEP UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA

cgiuliani@unimep.br

**COOPERATIVISMO:
AS DIFICULDADES ESTRATÉGICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO**

RESUMO

As cooperativas são formas de organização com grande potencial e possibilidades para gerar mudança econômica e social. As Cooperativas se tornaram uma forma de organizar e valorizar diferentes setores da economia e, uma vez autorizadas a funcionar como instituições financeiras, fazem frente à instabilidade econômica, promovendo o bem-estar das pessoas. Este trabalho tem como objetivo avaliar o modelo de gestão estratégica vigente em uma cooperativa de crédito no Sul de Minas Gerais que vem enfrentando grandes dificuldades financeiras, visando assim propor a introdução de uma estratégia competitiva. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, por meio da observação participante e de entrevistas com diretores, funcionários e cooperados, com o intuito de captar detalhes sobre o processo de formulação estratégica sobre o modelo de gestão, a análise das oportunidades, ameaças e a influência da autogestão na cooperativa. Tendências mundiais mostram nitidamente que, muito embora o segmento cooperativista constitua um dos setores que mais se desenvolveu, este sistema ainda tem que solucionar problemas de formulação estratégica e posicionamento organizacional, visando sobreviver e se desenvolver em um mercado financeiro segmentado, exigente e competitivo.

Palavras Chave: Estratégia de Gestão. Cooperativismo. Competitividade.

**COOPERATIVISM:
DIFFICULTIES STRATEGIC IN IMPLEMENTATION MANAGEMENT**

ABSTRACT

The Cooperatives are ways with great potential and possibilities to create social change. In front of those difficulties in the economic area, the cooperatives became a way to valorize the existing productive power and once authorized to work as financial institution, make face to the economical instability, providing the well being for the people. The present study has as object the evaluation of a possible emergent strategic live in a credit cooperative in the south of Minas Gerais, aiming to propose a introduction of a competitive strategy to the organizational development.

World tendency show clearly that even though the cooperativism segment formed one of the section that most developed on the last years, this system yet try to solve problems of strategic formulation and organizational positioning, aiming to survive and to develop in a segmented financial market, manding and many more times competitive.

Keywords: Management Strategy. Cooperatives. Competitiveness.

INTRODUÇÃO

O Cooperativismo é um dos instrumentos pelo qual a sociedade se organiza através da ajuda mútua, para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia-a-dia. Segundo determina a filosofia cooperativista, os integrantes deste sistema se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de uma atividade econômica de objetivos comuns, sem fins lucrativos.

Para Carvalho (2016) as cooperativas são uma forma particular de organização empreendedora, porém nessa sociedade cooperativista, ao final do exercício, o resultado operacional obtido pode apresentar sobras ou perdas operacionais, distribuídas “*pro rata*” proporcionais ao volume de operações de cada um dos associados daquele exercício.

Pinho (2012) destaca que neste empreendimento, o associado é simultaneamente o cliente e o proprietário da empresa, sendo que a empresa cooperativa é um tipo importante de organização para o setor econômico. Este modelo pode, também, ser entendido com a própria técnica utilizada pela atividade cooperativista, que consiste na autogestão voluntária e democrática dos associados, buscando esforço conjunto, a promoção social, a promoção econômica e humana para todos. Segundo Pinho (2012) essas organizações funcionam, de certa forma, como intermediárias entre seus associados e o mercado, buscando proporcionar vantagens econômicas para os membros, à medida que racionaliza os fatos comuns, reforça o poder de barganha, elimina os intermediários, e ainda permite um melhor controle de qualidade por uma escala maior de produtos ou serviços.

A organização humana é marcada pela dominação de uma minoria, composta pelos detentores do capital ou do saber, sobre a grande massa da população, institucionalizada pelos fatores sociais e culturais vigentes.

As transformações pelas quais vem passando a sociedade brasileira nos últimos anos fazem com que empresas e organizações, inclusive cooperativas, tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento estratégico e seus modelos de gestão. Mediante uma pesquisa exploratória participante, este estudo visa refletir sobre o verdadeiro contexto cooperativista, bem como avaliar o modelo estratégico de gestão utilizado por uma cooperativa, o grau de envolvimento dos cooperados com a cooperativa e as possíveis dificuldades no desenvolvimento estratégico, visando contribuir para o desenvolvimento em estudo, e a interpretação dos resultados obtidos pela Cooperativa objeto do estudo.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Pinho (2012) os aspectos históricos registrados envolvendo as Cooperativas datam de pelo menos 152 anos. A idéia é bastante antiga, mas os ideais e as posturas persistem. A sua essência pouco mudou, desde a fundação da primeira Cooperativa em 1844. Suas alterações são pouco significativas até hoje.

Carvalho (2011) afirma que o Cooperativismo surgiu na Inglaterra. A indústria de lã prosperava, os trabalhadores reivindicavam melhoria das condições de trabalho e salário. Um pequeno grupo de tecelões, não tendo conseguido dos patrões o que considerava justo, reuniu-se para encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica. Depois de muita discussão, resolvera criar seus próprios meios de ação mediante auxílio mútuo, concretizado pela abertura de um armazém cooperativo. Através deste armazém foi elaborado um projeto que recebeu o nome de “Rochdale Equitable Pioneers Society” (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale).

Conforme Pinho (2012) durante um ano, vinte e oito tecelões economizaram para conseguir o capital social, e, em 21 de dezembro de 1844, inauguraram o armazém cooperativo, com capital de 28 libras, em Rochdale, distrito de Lancashire, Inglaterra. Para Abell (2015) o estatuto da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale continha os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa de consumo e produziu uma forma de amenizar as condições precárias, propiciar meios de sobrevivência através de movimentos bem sucedidos, criando uma associação que agrupasse pessoas em todo o mundo.

Bialoskorski Neto, (2012), ressalta a importância desse movimento por humildes trabalhadores, por meio de uma experiência prática e concreta, ou seja, a formação de uma cooperativa de consumo.

Para Carvalho (2011), a cooperação entre as pessoas sempre existiu, desde os tempos mais remotos, estando sempre associada à sobrevivência da raça humana. Considera-se importante o fato de o cooperativismo ser a única doutrina econômica que nasce diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício de pensamento de intelectuais.

Segundo Bialoskorski Neto (2012) a cooperação econômica teve presença no século XVI, com Plockboy, que idealizava a “cooperação integral” de trabalhadores, e com John Bellers, que procurava organizar “colônias cooperativas” para produzir e comercializar produtos, eliminando, assim, o lucro entre intermediários. O cooperativismo moderno surgiu com a revolução industrial, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que esta trouxe, com suas mudanças e transformações.

Gabriel (2014) descreve que as cooperativas são organizações com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de: a cada homem, um único voto.

Pinsonneault e Tallon (2011), afirma que um aspecto muito importante para as corporações de capital aberto é a habilidade de cada proprietário individual em transacionar seus direitos ao resíduo, com baixos custos de transação. Naquela época, artesãos que haviam perdido suas atividades para as primeiras empresas que foram incentivadas pela Revolução Industrial, em função da utilização do vapor como força motriz, resolveram reunir-se para encontrar uma solução para continuarem sobrevivendo do seu trabalho. As dificuldades eram muitas, mas a persistência e determinação desses artesãos do ramo têxtil fizeram com que eles conseguissem organizar a primeira Cooperativa de que se tem notícia no mundo: era uma entidade cooperada na atividade têxtil. Esta iniciativa tinha um bom fundamento da participação de todos para o bem comum. Foi criada uma entidade para assistir a seus sócios e intermediar as suas potencialidades, negociando com eventuais tomadores de serviços. Depois de alguns anos, a primeira Cooperativa já contava com 1.400 associados. O crescimento da idéia foi vertiginoso. Na Europa, em 1881, já existiam aproximadamente mil Cooperativas com mais de 550 mil associados.

A idéia do Cooperativismo ultrapassou os oceanos e chegou à América nas três primeiras décadas do século XX. Desenvolveu-se muito no novo continente e chegou ao Brasil por volta de 1932, tendo sido consolidada pelo Decreto Federal n.º 22.232/32. Mais tarde, em 1943, ao se decretar a Consolidação das Leis do Trabalho, nada restou da Legislação a respeito das Cooperativas. O decreto-lei n.º 22.239/32 vigorou até 1966, sendo diversas vezes revogado e revigorado, mas o artigo 24 nunca sofreu qualquer alteração e continuou a disciplinar a organização das Cooperativas. No fim do período, este decreto foi definitivamente revogado, sobrevivendo novo decreto-lei de n.º 59/66. Em 16/12/71, promulgou-se a lei n.º 5.764 que disciplina a formação de Cooperativas.

O ideal cooperativista disseminou-se pelo mundo inteiro e em praticamente todos os setores da economia, sendo aceito e reconhecido em todos os países como a fórmula mais

adequada, participativa, justa, democrática e indicada para atender às necessidades e interesses específicos da população. Entretanto, nota-se que nem todas as cooperativas têm alcançado êxito em suas atividades. Isto é demonstrado, através dos indicadores sociais e econômico-financeiros de cada Cooperativa. A importância de se aprofundarem os estudos neste setor tem por base conhecer, analisar e estudar estratégias que passam a ser usadas para um crescimento considerável, propiciando assim uma opção de êxito e minimização das disparidades na obtenção de resultados.

Estratégias Competitivas

A estratégia é um tema que há muito tempo vem sendo estudado por grandes pesquisadores de todas as áreas, principalmente no ramo da administração. Para Mintzberg et. al. (2001) não há uma definição única, que possa ser considerada genericamente aceita. Como já citado, existem muitas definições válidas e reconhecidas. Para Pinsonneault e Tallon (2011) esta decisão de definir estratégia paira sobre recursos que devem ser utilizados e adquiridos, para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução de resultados desejados. A fixação de objetivos estratégicos enfrenta seu maior desafio no linear da ação estratégica, pois na verdade há uma linha tênue que separa o imobilismo, decorrente da inexistência de propósitos motivadores, e a inflexibilidade eventual imposta por planos que desconsideram a dinâmica da evolução dos fatos. A habilidade para distinguir os limites que separam estas duas situações é essencial à alta gerência.

Neste sentido Montgomery (1998), nos faz uma argumentação ousada quando descreve que as estratégias são mais teóricas do que aplicadas. As missões são mais expostas do que executadas, as metas estratégicas são mais declaradas do que cumpridas.

Conforme Hunt et. al. (2006) a estratégia é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente. Para Mintzberg et. al. (2001) a questão chave estratégica na interiorização *versus* terceirização é se a empresa pode manter uma vantagem competitiva, ao realizar uma atividade internamente melhor, geralmente a um custo menor, em tempo hábil ou com a mesma singular capacidade em uma base contínua.

Conforme Mintzberg et. al. (2001), a avaliação da estratégia pode se dar como uma tarefa analítica abstrata, desempenhada talvez por consultores. Entretanto, na maioria das vezes, é uma parte integral de um processo organizacional de planejamento, revisão e controle. Na maioria das organizações, atua de maneira informal, apenas ocasional, breve e apressada.

MÉTODOLOGIA

A Credipoços, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções de Poços de Caldas Ltda., fundada em 19 de novembro de 1993, é regida pelo estatuto social e pelas disposições legais vigentes, conforme a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e admite associados de Poços de Caldas e das cidades vizinhas.

O número de associados é de 354 (trezentos e cinquenta e quatro) entre pessoas físicas e jurídicas, não havendo limite para quantidade de cooperados. Todos têm o direito de tomar parte nas assembléias gerais, discutir, votar os assuntos que nelas se tratarem propor medidas, votar e serem votados para membro do Conselho Administrativo, demitir-se quando lhes convier, solicitar informações, por escrito, sobre os negócios da Cooperativa quando julgarem necessário, e realizar com a empresa as operações que constituam seu objetivo.

Para Cechin et. al. (2012) a metodologia aplicada foi a de estudo de caso, que consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização, e que busca reunir informações tão numerosas quanto possível, com vistas de aprender a totalidade de uma situação. O estudo de caso para Hair (2010) é uma escolha metodológica bastante utilizada na área de administração. Boaventura (2007), afirma que a entrevista é essencialmente um método de coleta de informações que coexiste com outros dois métodos mais conhecidos: a observação e a documentação.

Foram realizadas, por amostragem intencional, entrevistas de cunho qualitativo, com os diretores e funcionários, a fim de captar detalhes importantes sobre o processo de formulação da estratégia, o modelo de gestão, análise de oportunidades e ameaças e a influência das eleições e da autogestão na estratégia da cooperativa. Essas entrevistas foram avaliadas pelo método de análise descritiva, com triangulação dos dados. Foram entrevistados ainda sete funcionários da cooperativa, por meio de roteiro semiestruturado de entrevistas com 11 questões, sendo oito perguntas sobre o processo eleitoral dentro da cooperativa, uma sobre os problemas administrativos e duas sobre autogestão e profissionalização de dirigentes. Também foram entrevistados oito diretores recém-eleitos sendo quatro pertencentes ao conselho administrativo e quatro pertencentes ao conselho fiscal. Utilizou-se roteiro de entrevistas para funcionários e diretores já testados no trabalho de Carvalho (2011).

Além disso, optou-se por entrevistar também os cooperados, selecionados por meio de amostragem por conveniência. O questionário estruturado foi aplicado durante a assembleia geral, com 200 cooperados, quantidade significativa frente ao número total de cooperados, que é de 356. O questionário foi adaptado do trabalho de Carvalho (2011), que avaliou a influência dos modelos de gestão em duas cooperativas mineiras, na visão dos cooperados.

Uma vez colhidas às informações necessárias, através do “modelo SWOT”, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças foram detectados. Muito difundido, por sua fácil aplicação e eficiência, como observa Kaplan e Norton, (2008), este modelo começou a ser desenvolvido nos anos sessenta, nas escolas americanas de Administração, objetivando focar a combinação das forças provenientes do mercado, fundamentando assim a necessidade de estudar o perfil da Cooperativa Credipoços, onde será avaliado o grau de dificuldade da instituição.

Para Boaventura (2007), a entrevista pertence a uma família de métodos de investigação, juntamente com a observação, a documentação, a participação e a empatia. A capacidade de entrevistar é um dos mais importantes determinantes do sucesso do plano de desenvolvimento de pesquisa, concebida como uma conversação dirigida a um propósito definido que não é a satisfação da conversação em si. As entrevistas realizadas com os cooperados foram feitas através de amostragem por conveniência, as quais lançadas no modelo de SWOT, foram detectados alguns pontos sobre a cooperativa. Mediante a combinação das técnicas de pesquisas podem ser considerados vários métodos.

A pesquisa qualitativa, proposta por Gabriel (2014), busca novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto. As pesquisas qualitativas partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais direto e específico no transcorrer da investigação.

Conforme Boaventura (2007), a entrevista é um dos mais antigos procedimentos para obtenção de dados e durante muito tempo foi o único modo de obtê-los, substituindo os testes em empresas pequenas ou em tarefas novas onde não é possível obter ou construir testes adaptados às necessidades, servindo para comprovar outras fontes de informação.

Segundo Hair (2010), os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido. É baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis

que são objeto de definição operacional. Trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados.

De acordo com Hall (2004) o plano do estudo de caso deve ser cuidadoso no emprego de métodos quantitativos, pois se deve supor que a análise dos dados se dê ao longo de sua execução do estudo, o que pode provocar eventualmente seu redirecionamento. Segundo Boaventura (2007), a entrevista é considerada válida para medir fatores obtidos por observação direta, para medir fatores inferidos daquilo que o candidato transmite.

A obsessão pela medição do desempenho de uma organização como um todo, ou de uma unidade de negócios independentes não configuram uma preocupação recente de investidores, gerentes e outros usuários. Para Garcia et. al. (2011) os sistemas rudimentares de contagem de empregados, em épocas remotas, o surgimento da moeda como meio de troca, até mesmo as avaliações atuais motivadas por processos de fusões, aquisições, ou mesmo privatizações, representam fases evolutivas, as quais se confundem com a evolução da própria sociedade.

Amostragem por Conveniência

A interferência estatística envolve a formulação de certos julgamentos sobre um todo, após examinar apenas uma parte ou amostra. Assim, através da amostragem sistemática proposta por Stevenson, (2013), foi examinada uma parcela de cooperados denominada como população ou universo. Para tanto foi estabelecido o universo de cooperados na Credipoços ordenado segundo o número de sua conta corrente na Cooperativa, ou seja, de 1 a 356.

A decisão da escolha do plano de amostragem é avaliar a importância da fidedignidade dos resultados e a tolerância em relação a possíveis erros envolvidos e aos métodos pelos quais os erros possam ser controlados. A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada principalmente para geração de idéias em pesquisas exploratórias. Amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights*, para estudos conclusivos é que, com este processo, fica mais fácil selecionar uma amostra e frequentemente mais fácil de fazê-la sem erros. (CARVALHO, 2011 p. 58). A amostra por conveniência é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida. Segundo Aaker (2007) uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem, é possível recrutar respondentes tais como estudantes em sala de aula, alguns amigos e vizinhos, ou como, em nosso caso, cooperados em assembléia.

Se os cooperados são dispostos através de contas correntes estipuladas pela cooperativa em ordem sequencial, este processo de amostras se dispersa mais uniformemente sobre toda a população. Segundo Gabriel (2014), esta característica é favorável e contribui para reduzir o número de erros.

Observação Participante

Estudar os fatores que determinam as estratégias implica necessariamente em considerar muitas vezes o lado subjetivo das organizações e de seu grupo dirigente: valores e crenças que compõem seus esquemas interpretativos, grupos e formas de distribuição de poder, modos e interpretação da realidade. Para Hair (2010), o delineamento principal em uma pesquisa é a observação participante, na qual o pesquisador adquire entendimento das atividades do grupo ao delas participar.

A observação participante é um processo segundo o qual a presença do observador possibilita um maior entendimento das ações e uma visão crítica do objeto de estudo, e pode

ser comparada com as informações obtidas, a fim de verificar a confiabilidade das informações (PINSONNEAULT e TALLON, 2011). Para Gabriel (2014) este tipo de pesquisa encontra-se orientado mais para o problema do que para a hipótese, pois a teoria pode sugerir áreas para a coleta de dados e dirigir a sua interpretação. Mas, à medida que a pesquisa é realizada com o espírito aberto à investigação e não como simples instrumento verificador de fatos já esperados, aumentam as probabilidades de haver maior interação entre os dados e a teoria.

De acordo com Lizote et. al. (2013) a observação torna-se ainda mais importante quando o sujeito está incapacitado para falar, indisposto ou inábil para reproduzir com fidelidade o que se passa ou se observa.

Para Garcia et. al. (2011) o cumprimento dos passos metodológicos deve ser seguido pelo pesquisador para desvendar a cultura de uma organização. Segundo Williamson (2012) este tipo de pesquisa procura investigar um fenômeno contemporâneo num contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e a realidade ainda não estão claros.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através das discussões foram observadas convergências e divergências entre os grupos de cooperados. Para Pinheiro (2008) a situação de um modelo de gestão provoca mudanças na cooperativa e deve ser considerado um processo sem fim. Isso, porque, com base nas mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções, as quais podem necessitar de novas abordagens e adequações nos modelos de gestão.

Resumo das principais pontos destacados entre os grupos:

		Diretores	Funcionários
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para crescer; • Autogestão pelos cooperados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias com outras instituições financeiras; • Fortalecimento do segmento de comerciantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eleições a cada quatro anos com representantes dos cooperados.
Ameaças	Tema	Convergências	Divergências
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> • Busca de objetivos comuns; • Agilidade no atendimento; • Sistema desburocratizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integração dos cooperados; • Atendimento personalizado; • Facilidade de acesso ao crédito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Autogestão.
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> • Escassez de Recursos; • Falta de participação dos diretores na Cooperativa; • Falta de credibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de profissionalizar dirigentes; • Falta de interesse dos cooperados na Cooperativa; • Baixa participação dos Cooperados nas assembleias; • Falta de política de crédito a ser adotada; • Ausência de um plano estratégico, • Altas taxas de juros; • Falta de uma estrutura de poder adequada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades na transição do mandato; • Jogos de interesses pessoais; • Intrigas pessoais; • Alto número de cooperados inativos; • Alto custo administrativo.

Fonte: Elaborado pelos autores

Na visão de diretores e funcionários da Credipoços, há vários pontos convergentes e divergentes, entre os quais se destacam o potencial para crescimento da Cooperativa que pode proporcionar a cidade de Poços de Caldas, e a autogestão executada pelos cooperados. Enquanto a concorrência do mercado financeiro, inadimplência, falta de profissionalização, ausência de localização estratégica adequada e distorção do sentido cooperativista são considerados ameaças.

Como principais pontos fortes foram citados a busca por objetivos comuns que a cooperativa propicia, agilidade no atendimento e sistema desburocratizado. Enquanto a escassez de recursos, a falta de participação dos diretores na cooperativa e a falta de credibilidade, foram citados como os pontos fracos, capazes de comprometer todas as atividades na busca de resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial teórico permite efetuar as seguintes reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos.

Cada cooperativa tem liberdade para desenvolver seu plano estratégico, e focar as áreas que lhe convêm. A falta de fiscalização, por parte das centrais no desenvolvimento das atividades pode gerar falta de credibilidade no próprio sistema. Talvez seja o maior de todos os desafios implantar e adaptar um modelo de gestão cooperativista, priorizando a igualdade econômica e social em uma cultura oportunista e capitalista.

Não há um planejamento formalizado na Cooperativa. Verifica-se, no entanto, a presença de estratégias emergentes que não são suficientes, pois carecem de um padrão estratégico em longo prazo, com maior formalização e comprometimento. Além disso, as estratégias emergentes não são compartilhadas com os membros da diretoria, pois cada chapa vencedora enfatiza cumprir suas promessas de mandato, propiciando assim descontinuidade na execução de tarefas e com isso, não propicia uma sequência lógica aos planos de desenvolvimento estratégicos.

A profissionalização, na opinião de todos os entrevistados, é a saída mais viável para resolver os problemas administrativos da cooperativa, havendo sempre a preocupação em contratar profissionais bem qualificados para atuar em cargos de chefia. Entretanto a profissionalização de dirigentes ainda é pouco discutida, isto reflete o tradicionalismo existente dentro da organização de modo a conflitar com a necessidade da organização em conquistar vantagem competitiva.

Na Credipoços, os cooperados sempre tiveram baixo envolvimento e pouco conhecimento dos modelos de gestão praticados pela cooperativa. Acredita-se que estes modelos de gestão, por não estarem adequadamente formalizados, não transmitem aos cooperados as informações necessárias, para conseguir o devido convite e estímulo à participação de todos na solução de problemas. Não há uma consciência convicta, por parte dos cooperados, sobre os problemas e dificuldades que a falta de conhecimento aos modelos de gestão aplicados pode influenciar a Cooperativa.

Com isto, as respostas aos fatores que prejudicam e influenciam de forma direta o desenvolvimento da organização têm sido lentas, principalmente no que se refere ao amadorismo existente de alguns diretores, a falta de participação destes diretores e mesmo dos cooperados no dia-a-dia da Cooperativa. No que tange as decisões estratégicas, essas são tomadas em esporádicas assembleias, que, conforme histórico verificado, sempre houve baixa participação dos associados. Como as respostas a estes problemas, não se pode esperar por mudanças muito radicais, pois o ambiente cooperativista é tipicamente conservador e possui

dificuldades em aceitar instrumentos de gestão mais complexos, como a administração estratégica. A dinâmica do ambiente competitivo cada vez mais pressiona as cooperativas a se adequarem ao mercado, tanto com relação à sua reestruturação organizacional, quanto em relação à formulação de estratégias de negócios, sob pena de que, caso não ajustem toda sua estrutura, perderão espaço neste mercado que está em constante mudança. Agregados a estes fatores de dificuldades, as eleições para novos dirigentes (diretores) na Credipoços, sempre tiveram um histórico de baixa participação nas assembléias. Contudo, a participação dos cooperados não pode ser imposta, mas deve resultar de um movimento espontâneo de adesão que se origina no indivíduo e que se expressa em atividades solidárias que o leva a compartilhar direitos com os demais membros do grupo. A falta de um sistema adequado que possa despertar nos associados à verdadeira educação cooperativista prejudica o cooperado na sua função de sócio-proprietário e usuário da cooperativa. Assim, a cooperativa se transforma em uma empresa ineficiente, por não conseguir um grau de adesão aceitável. É preciso mais informação para que pessoas se comprometam com a organização e transformem as cooperativas em empresas eficientes, progressistas, valorizando a dimensão econômica e social, assumindo assim uma natureza ofensiva inerente aos novos conceitos de gestão, em substituição ao comportamento defensivo característico dos modelos estruturais tradicionais. Os dirigentes eleitos por uma minoria de cooperados raramente possuem visão estratégica, o que dificulta imensamente estabelecer estratégias adequadas às atividades desenvolvidas pela cooperativa. Sendo assim, os processos estratégicos da Credipoços têm sido desenvolvidos através de estratégias emergentes, ajustadas de acordo com as mudanças regionais, que também estão estritamente correlacionadas com as mudanças de gestão. O empenho das propostas de implementação estratégica fica restrito a alguns poucos diretores. Cada cooperativa tem a liberdade de se adaptar a situações regionais, e este fato causa disparidade entre os diversos processos de gestão adotados, fazendo com que cada uma possua liberdade no desenvolvimento de seus processos estratégicos de acordo com as suas mudanças de gestão e conseqüentemente fique à mercê de seus resultados. Com isto, as cooperativas estão expostas a fatores, que influenciam diretamente seu desenvolvimento organizacional. Estas influências ambientais, tanto internas (pontos fortes e fracos), quanto externas (ameaças e oportunidades) devem levar a Credipoços a redefinir suas ações estratégicas emergentes.

Quanto às ameaças com a crescente competição no mercado financeiro, a Credipoços mostra-se vulnerável às exigências deste setor. A falta de profissionalização dos dirigentes, a ausência de uma boa localização estratégica da agência dentro da cidade de Poços de Caldas, a alta inadimplência, a descapitalização da Cooperativa, a falta de investimentos em tecnologia de ponta e a possível distorção do verdadeiro sentido cooperativista por alguns diretores e cooperados oportunistas, podem causar o enfraquecimento e influenciar de maneira direta todo o sistema.

Por outro lado, os principais pontos fracos identificados referem-se à administração amadora realizada por alguns diretores, a existência de conflitos internos entre os próprios diretores, infraestrutura inadequada, *marketing* deficiente, escassez de recursos, falta de interesse e baixa participação dos cooperados, falta de envolvimento dos diretores na Cooperativa, falta de credibilidade, falta de uma política de crédito a ser adotada, ausência de um planejamento estratégico formal, altas taxas de juros e altos custos administrativos, pontos estes que impedem que a Credipoços possa obter resultados satisfatórios.

Quanto às ameaças do ambiente à qual a Credipoços está inserida, conclui-se que a forte concorrência imposta pelo mercado financeiro, a falta de profissionalização de dirigentes, a alta inadimplência e a distorção do verdadeiro sentido cooperativista são as principais fontes ameaçadoras que podem causar o enfraquecimento da Cooperativa.

Com base na análise de resultados financeiros verifica-se que a Credipoços, em seu ambiente institucional, faz parte de um sistema financeiro nacional muito desenvolvido e o mais regulamentado do país. As exigências estabelecidas pelo Banco Central do Brasil são cumpridas como em outra instituição financeira. Entretanto, a diretoria anterior deixou a cooperativa com dívidas junto ao Município, Estado e União; com isto, a nova diretoria se viu obrigada a adotar atitudes paliativas, de modo a suplantar as dificuldades deixadas pela administração anterior.

Com a busca na captação de novos investidores, com toda a dificuldade de credibilidade, a Credipoços ainda conseguiu maior eficiência nos índices financeiros, e na prestação de serviços.

Frente às dificuldades enfrentadas pela Credipoços, houve a solicitação pela Central das Cooperativas de Crédito de um plano estratégico de gestão formalizado, a ser trilhado pela cooperativa ao longo do desenvolvimento de suas atividades, que veio ao encontro e contribuiu para a conclusão geral desta pesquisa.

Com um plano formalmente estabelecido, é necessário priorizar as potencialidades da Cooperativa, a fim de minimizar os pontos fracos e os riscos aos cooperados. Este plano deve contemplar, entre outros, o crescimento do número de cooperados, o aumento do patrimônio líquido, aumento no volume de captações e operações de crédito, melhorar a eficiência financeira, diminuição de despesas, aumento de receitas e efetiva cobrança aos inadimplentes. Finalmente, ressalta-se a importância da administração em promover um contínuo acompanhamento das mudanças que ocorrem de ordem freqüente no ambiente institucional do cooperativismo de crédito, buscando minimizar não somente a assimetria de informações, mas, sobretudo aproveitar as oportunidades que porventura surjam.

Assim, a cooperação se coloca como possibilidade de abrandamento de desigualdades e de marginalização, características do modelo de desenvolvimento econômico contemporâneo. Deste modo, a cooperação é a forma de organização econômica que propicia a integração econômica das pessoas marginalizadas, ou seja, cria condições institucionais de construção de uma economia baseada no igualitarismo, na distribuição das oportunidades e no crescimento econômico. Tais circunstâncias pressupõem, porém, a existência estável de interesses, e um jogo sem assimetrias de informação em uma situação onde a ética deverá se sobrepor aos interesses individualistas, e o igualitarismo ao qual o cooperativismo está assentado possibilitará um maior crescimento do bem-estar social e de uma sociedade permeada por critérios mais justos.

Quanto ao futuro da Credipoços, pode-se refletir que dependerá estritamente de sua relação com a central das cooperativas, de modo que a Central possa investir na cooperativa e principalmente tentar reverter a imagem de uma Cooperativa já desgastada e com pouca credibilidade. Neste sentido, é de suma importância que possam ser repensadas algumas ações, por meio de um planejamento estratégico em longo prazo, que objetive alinhar os interesses econômicos, financeiros, políticos e sociais, às tendências do mercado competitivo e aos avanços tecnológicos.

Contudo, fica a questão: será que o modelo cooperativista sobreviverá em um ambiente cada vez mais competitivo, capitalista, cujos interesses individualistas sobrepõem aos interesses sociais de ajuda mútua e igualdade de condições? Outros fatores deverão ser buscados como subsídios ao segmento do cooperativismo de crédito, em resposta a esta pergunta, uma vez que a presente pesquisa é restrita e limitou-se a tratar de apenas alguns pontos. Sugere-se que a busca de novas inferências por meio de novas pesquisas possa ampliar os conhecimentos sobre os modelos de gestão e continuidade estratégica.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- ABELL, D. F. **Framework for Strategic Planning**. Englewood Cliffs Prentice Hall, 2015.
- BIALOSKORSK, N. S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BOAVENTURA, E. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, Dissertação, Tese. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, A. D. **O Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito: Um Estudo de Caso nas Cooperativas de Minas Gerais**. Tese de Doutorado. Piracicaba: Unimep, 2016.
- _____. **O Cooperativismo sob a ótica da Gestão Financeira Global**. Ed. Baraúna, 2011.
- CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSTAJN, D.; OMTA, O. **Quality in Cooperatives versus Investor-owned Firms: Evidence from Broiler Production in Paraná, Brazil**. *Managerial and Decision Economics*, v. 01. 2012.
- GARCIA, L. J.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A.; GONTIJO L. A. **Gestão da Marca: Influências da Hierarquia e Arquitetura no Posicionamento Empresarial**. **Projética Revista Científica de Design**. Universidade Estadual de Londrina, v. 11, n. 11 Londrina, 2011.
- GABRIEL, M. L. D. **Métodos Quantitativos em Ciências Sociais**: sugestão para elaboração e relatório da pesquisa. *Revista Desenvolvimento em Questão*, n. 28. Rio Grande do Sul: ed. Unijuí, 2014 p. 348-369.
- HAIR J. F. J. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, 44 p.
- HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. **The explanatory foundations of relationship marketing theory**. *The Journal of Business e Industrial Marketing*. v.21, pp.72-87, November, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Administração de Marketing**: Análise Planejamento, Implementação e Controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIZOTE, A. S.; VERDINELLI, M. A.; ZIMMERMANN, M. SILVEIRA, T.; ROSA E. T. **Análise de Variáveis de Relacionamento em Cooperados**: um estudo exploratório com associados a cooperativas de crédito. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 25 out. 2013.
- MINTZBERG, H. et. Al. **The Strategy Process**: Concepts, Contexts and Cases Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2001.
- PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- PINHO, C. M. D. **Análise das redes de localidades ribeirinhas Amazônicas no tecido urbano estendido**: uma contribuição metodológica. (Tese de Mestrado). Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. São José dos Campos, 2012.
- PINSONNEAULT, A.; TALLON, P. P. **Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model**. *Arizona: MIS Quarterly* v. 35 n. 2 pp. 463-486, jun 2011.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração, Contabilidade e Economia**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- WILLIAMSON S. D., **Liquidity, monetary policy and financial crisis: a new monetarist approach**. *American Economic Association Review*, n. 102, 2012.