

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS – UFMG
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM
ADMINISTRAÇÃO – CEPEAD

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
DE
ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS

ANTONIO MARCOS AMARAL

Belo Horizonte - MG

Agosto 2001

ANTONIO MARCOS AMARAL

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE
ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada ao CEPEAD - Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração do Curso: Mercadologia e Administração Estratégica.

Orientador: Francisco Vidal Barbosa, Ph.D .

Belo Horizonte - MG

Agosto 2001

Aos meus filhos Marcos e Marcelo, continuação de minha vida e às mulheres de
minha vida, que são o seu sentido, Célia minha esposa, Christina minha filha, e em
especial minha mãe, que sob os auspícios divinos, me trouxe à vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, ao Senhor Deus, a benção de ter proporcionado a consecução desse trabalho, ele que sempre foi meu orientador principal e a luz de minha vida.

Agradeço também a um amigo muito especial, sempre presente, o professor Jair Fraga Queiroga Filho. Ele foi o precursor da idéia de minha participação nesse mestrado.

Finalmente, agradeço muito especialmente aos professores Francisco Vidal Barbosa, meu orientador e amigo, ao professor Mauro Calixta Tavares, da Universidade Federal de Minas Gerais –UFMG, de quem muito me orgulho de ter sido aluno, que além de amigo, teve paciência e competência que lhe são natas, na co-orientação. Agradeço também ao professor João Paulo Soares de

Barros, da Universidade Federal do Estado do Espírito Santo – UFES, que colaborou com dicas importantes no planejamento e organização desse trabalho.

“É melhor o fim das coisas do que o princípio delas”

Eclesiastes 7: 8

<u>LISTA DE QUADROS E FIGURAS</u>	7
<u>RESUMO</u>	10
<u>1. INTRODUÇÃO</u>	11
<u>1.1. TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA</u>	11
<u>1.2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA</u>	12
<u>1.3. OBJETIVOS DA PESQUISA</u>	14
<u>1.3.1 Objetivo Geral</u>	14
<u>1.3.2 Objetivos Específicos</u>	14
<u>QUADRO 1 - OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA</u>	14
<u>1.4 DELINEAMENTO E ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA</u>	18
<u>NO DELINEAMENTO DA PESQUISA, A REFERENCIAÇÃO TEÓRICA TEVE UMA GRANDE DELIMITAÇÃO, QUE FOI A EXIGÜIDADE DE LITERATURA ABRANGENTE A RESPEITO DO TEMA, LIMITADA APENAS A CONCEITOS REFERENCIAIS.</u>	18
<u>1.4.1. Escopo do Trabalho</u>	18
<u>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	19
<u>2.1. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E ESTRATÉGIAS</u>	20
<u>2.2 AS ESTRATÉGIAS COMO SUPORTE AOS FCS</u>	24
<u>2.3. SOCIEDADES COOPERATIVAS VERSUS SOCIEDADES DE CAPITAIS</u>	28
<u>2.4 A SOCIEDADE COOPERATIVA</u>	31
<u>3. HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO</u>	32
<u>3.2. CONCEITOS, CLASSIFICAÇÃO, VALORES E PRINCÍPIOS.</u>	36
<u>3.2.2. Valores do Cooperativismo</u>	38
<u>3.2.4. Classificação das Cooperativas Brasileiras</u>	40
<u>3.2.5. O Cooperativismo de Crédito: no Mundo, no Brasil e no Espírito Santo</u>	41
<u>3.2.5.1 No Mundo</u>	41
<u>3.2.5.2 No Brasil</u>	42
<u>3.2.5.3. No Espírito Santo</u>	44
<u>4.5.2.1 COLETA DE DADOS</u>	74
<u>QUADRO 13</u>	82
<u>DESENVOLVIMENTO DE UMA ANÁLISE DE CONTEÚDO</u>	82
<u>5.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA</u>	112

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

- QUADRO 1 - Objetivos e Questões da pesquisa**
- QUADRO 2 - Modelo do processo de FCS**
- QUADRO 3 - Diferenças entre Sociedades Cooperativas Associações e Sociedades Mercantis**
- QUADRO 4 - Demonstrativo de Associados e Empregados das Coop. Por Ramo de atividade**
- QUADRO 5 - Demonstrativo da caracterização do ato cooperativo**
- QUADRO 6 - Requisitos para uma análise de dados com qualidade**
- QUADRO 7 - Requisitos para condução de pesquisas qualitativas buscando rigor metodológico**
- QUADRO 8 - Principais elementos de um protocolo**
- FIGURA 1 - Exemplo de protocolo – Instrumento de coleta de dados**
- FIGURA 2 - Exemplo de protocolo – Sequência de atividades**
- FIGURA 3 - Guia de Avaliação da pesquisa de campo**
- QUADRO 9 - Relação das principais organizações cooperativas do ES em função do Capital e Qt de Cooperados**
- QUADRO 10 - Visitas técnicas e entrevistas realizadas**
- QUADRO 11 - FCS por organização Cooperativa e FCS comuns a todas**
- QUADRO 12 - FCS Correlacionados com o Planejamento Estratégico**
- QUADRO 13 - Desenvolvimento de uma análise de conteúdo**
- QUADRO 14 - Demonstrativo da evolução do capital social**
- QUADRO 15 - Demonstrativo do tempo de mandato**
- QUADRO 16 - Quadro de pessoal do SICOOB p/ cargo e qualificação acadêmica**
- QUADRO 17 - Demonstrativo de ofensores da pesquisa e ações solucionadoras**
- QUADRO22 Organograma do SICOOB-CENTRAL**

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BANCOOB	- BANCO COOPERATIVO DO BRASIL
BACEN	- BANCO CENTRAL DO BRASIL
BNCC	- BANCO NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO
CECREST	- CENTRAL DE COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
CREDITEL	- COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS FUNCIONÁRIOS DAS TELECOMUNICAÇÕES
CREDIUFES	- COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS FUNCIONÁRIOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITOSANTO
CREDIGARÔTO	- COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS EMPREGADOS DA CHOCOLATE GARÔTO
CIM	- CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM
CNA	- COLATINA
CST	- COMPANHIA SIDERÚRGICA DE TUBARÃO
CVRD	- COMPANHIA VALE DO RIO DOCE
CRETOVALE	- COOPERATIVA ECONOMIA E CRÉWDITO MÚTUO DOS FUNCIONÁRIOS DA VALE DO RIO DOCE
COOPSIDER	- COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS EMPREGADOS DA CIA VALE DOM RIO DOCE

COOPFINDES	- COOPERATIVA DE ECONOMIA E CRÉDITO MÚTUO DOS EMPREGADOS DA FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
FATES	- FUNDO DE ASSISTENCIA TÉCNICA E SOCIAL
FCS	- FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO
OCB	- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS
OCEES	- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS ESTADO DO ESPÍRITO SANTO
SICOOB	- SISTEMA DE COOPERATIVAS INTEGRANTES DO BANCOOB
SISBACEN	- SISTEMA DO BANCO CENTRAL
SIGECOOP	- SISTEMA GERENCIAL COOPERATIVO
VTA	- VITÓRIA
VV	- VILA VELHA

RESUMO

O objetivo básico desta pesquisa é o estudo para a identificação e análise dos fatores críticos de sucesso (FCS) utilizados pelas organizações cooperativas de crédito do Estado do Espírito Santo, em seu processo de gestão, que contribuem para a sobrevivência das mesmas e do êxito de apenas algumas delas. *O estudo reveste-se de importância pelo fato não totalmente explicado de que, no período de 1990 a 2000, algumas cooperativas permaneceram estancadas em seus processos de gestão e não se desenvolveram, não havendo conseqüentemente expansão, enquanto outras se expandiram e se desenvolveram.* Importância, também, pelo fato do cooperativismo contribuir para a formação de uma economia social, (Irion.1997, p.23). A pesquisa contemplou a intervenção, segundo o modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Silveira Júnior & Vivacqua (1996), de cinco organizações cooperativas de crédito: o Bancoob, a Creditel, a Coopsider, a Ccecrest e o Sicoob-Central, (representantes de trinta e nove cooperativas), e vinte e duas entrevistas com dirigentes e executivos. A metodologia utilizada foi a observação participante, apoiada pela técnica de análise de conteúdo, avaliação de resultados e a técnica da triangulação e diversos follow – ups. Para a realização da pesquisa optou-se pela utilização do método qualitativo exploratório, por meio de um estudo de casos múltiplos. Inicialmente foi realizado um diagnóstico organizacional, adaptado do modelo da metodologia traduzida de “Work Situation and Class Position of Brazilian Engineers” por Marques, A L. (1993), sendo em seguida iniciados os trabalhos. Analisando a estrutura das organizações cooperativas, observou-se, como resultado, que as relações e procedimentos são determinados, provavelmente, pelas condições estruturais e conjunturais da gestão cooperativa, a partir da compreensão de que fatores como, ação gerencial, eficiência, integração, organização, planejamento, controle, retorno sobre os investimentos, valor econômico agregado e principalmente capitalização, são os principais FCS, dentre outros, que impulsionam o desenvolvimento e expansão das organizações cooperativas.

PALAVRAS-CHAVES: Cooperativas, Fatores Críticos de Sucesso, Gestão, Crédito, Estratégias.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tema e Problema da Pesquisa

Há algumas décadas o mercado brasileiro vem passando por mudanças estruturais significativas, com reflexos inevitáveis sobre o desempenho das grandes organizações que operam no Brasil.

Esse cenário de mudanças estruturais, causadas pelas variáveis sociais, econômicas, tecnológicas e outras que afetam todas as organizações, propiciou um conjunto de transformações que têm obrigado as mesmas a rever suas missões, objetivos, estratégias de inserção e atuação no mercado. Entre essas transformações está o desenvolvimento tecnológico, que produz a obsolescência técnica e econômica de equipamentos, de produtos, serviços e processos; o acirramento da concorrência e da competitividade causadas pela abertura ampla dos mercados; as condições de incerteza e de risco em que são tomadas as decisões empresariais de investimentos, financiamentos e capitalização. Subjacente ao entendimento dessas transformações está a compreensão da necessidade de adequações e ajustes nas organizações cooperativas. Essa necessidade começou a se delinear de forma mais acentuada a partir dos anos 90.

Nesse processo de adaptação a um novo ambiente, as cooperativas de crédito também são afetadas, uma vez que passam a concorrer com os Bancos, os quais se organizam profissionalmente, sendo esse o grande diferencial concorrencial.

Esta pesquisa desenvolveu-se a partir do seguinte problema: quais foram os FCS utilizados pelas organizações cooperativas de crédito do Estado do Espírito Santo, que permitiram a manutenção e a expansão de seu negócio em um cenário de acirrada

competição? Essa é a resposta que será buscada para o entendimento dessa questão, no decorrer desta dissertação.

1.2. Justificativa e Relevância

As organizações formais que têm no trabalho associado e na autogestão seus principais pontos de identificação, apresentam em seu processo organizacional interno um problema crucial, qual seja, o de encontrar soluções para seu desenvolvimento, por meio de procedimentos e ações diferentes daqueles usualmente utilizados pelas organizações empresariais não cooperativas. Entende-se, para isso, ser necessária uma pesquisa e uma análise da estrutura, da conduta e do desempenho do segmento cooperativo, enfim, de quais são os FCS utilizados. É no entendimento do contexto desse segmento que possivelmente se situam os FCS. Nesse sentido, a relevância deste trabalho situa-se na contribuição que o mesmo pode trazer ao desenvolvimento e expansão desse segmento, para a sociedade. Percebe-se que são necessárias mudanças na gestão e na conduta administrativa das cooperativas para se ajustarem às novas pressões do mercado, representadas pela abertura comercial, pelo Mercosul, pela nova economia, pela ampliação do atendimento cooperativo ao público em geral (não cooperados), pela concorrência de novos produtos e serviços bancários.

Então, é a partir da identificação e da análise dos FCS, que se procurará entender a lógica e as contradições da prática cooperativa, os procedimentos operacionais, os princípios filosóficos e os resultados oriundos de sua aplicação. São esses fatores (FCS), originados da prática organizacional, que constituem o foco da análise, especificamente no caso das cooperativas de crédito.

Para a identificação dos FCS algumas delimitações foram feitas. A observação do desempenho e performance desse setor refere-se ao período decorrido entre 1990 e 2000. Os fenômenos estruturais e organizacionais da gestão e as múltiplas determinações foram emanadas a partir dos gestores das organizações cooperativas analisadas, elencadas, principalmente, por ocasião da realização dos seminários e workshops de planejamento estratégico.

Essas delimitações deram origem a suposições que sintetizaram e orientaram o universo relevante para a pesquisa realizada, foram elas:

1ª Suposição - As cooperativas de crédito utilizam alguns FCS que são comuns a todas elas e outros FCS que são específicos a cada uma diferenciadamente.

Definição de Fatores Críticos de Sucesso - São os fatores responsáveis pelos resultados finais da organização.

2ª Suposição – Dentre os FCS, a credibilidade dos gestores da cooperativa é um fator relevante para a permanência de grande número de associados em seu quadro social e da aplicação dos seus recursos financeiros na cooperativa.

Definição: A *credibilidade dos gestores* é a percepção da imagem que eles passam aos cooperados pelos padrões de qualidade, presteza, segurança dos bens e serviços prestados, benefícios concedidos e taxas oferecidas aos seus investimentos, o que os leva a aplicar na cooperativa.

3ª Suposição - A política de investimento, retorno e capitalização (através de captação e da remuneração da aplicação em ativos) é fator vital à manutenção e desenvolvimento das cooperativas.

Definição: Políticas de capitalização, Investimento e Retorno são as regras adotadas com critérios específicos para a aplicação do capital dos associados, através de concessão de empréstimos ou financiamento de bens, aplicação em ativos e a referente remuneração dos capitais investidos nesses ativos, respectivamente.

É importante ressaltar que, objetivando agregar elementos ao processo de investigação, dada a exigüidade de literatura abrangente a respeito do tema do trabalho, isto é, limitada apenas a conceitos referenciais, foram incorporadas ao estudo a experiência de cinco organizações cooperativas.

1.3. Objetivos da Pesquisa

À luz dessas considerações, de maneira a permitir que o problema da pesquisa tivesse a melhor fundamentação possível, os objetivos foram definidos primeiramente em âmbitos geral e específico.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse estudo é identificar os FCS das organizações cooperativas de crédito do Estado do Espírito Santo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar os FCS utilizados pelas organizações cooperativas de crédito do Estado do Espírito Santo.
- b) Analisar e avaliar até que ponto a implementação desses FCS impacta uma organização cooperativa em seu desenvolvimento, considerando a concorrência, as expectativas e aspirações de seus associados.

As questões de pesquisa foram definidas para atender a cada um dos objetivos específicos. Essa correlação é apresentada no quadro 1.

QUADRO 1 - OBJETIVOS E QUESTÕES DE PESQUISA

Objetivos Específicos	Perguntas de Pesquisa
a) Levantar os FCS utilizados pelas organizações cooperativas do segmento de crédito do Estado do Espírito Santo	1. Mantém relacionamento Político e social com órgãos públicos e de Controle. 2 . Têm permanente interação com outras

organizações cooperativas do segmento de crédito e de outros ramos e atividades, inclusive órgãos superiores do segmento cooperativo.

3. Tem permanente interação e boa integração com outras cooperativas do setor no Estado.

4. Adota e/ou incorpora em sua filosofia empresarial algumas das atividades constantes da descrição abaixo?

Planejamento financeiro (inclusive Fluxo de Caixa)

Planejamento orçamentário

Planejamento estratégico

Planejamento operacional

Planejamento de Marketing

Planejamento de RH

Planejamento de Marketing

Planejamento de informática

Plano de Ação Empresarial – PAE

Plano de Dispêndios Globais

5. Promove permanentemente desenvolvimento de estudos para fomento de novos negócios?

6. Mantém sistema de informação e comunicação interna e externa

7. Mantém controle interno de acordo com princípios de auditoria.(Interna/ Externa)

8. Promove treinamento e capacitação do quadro funcional e gerencial.

9. Tem diversas linhas de crédito e aplicação p/

<p>b) Analisar e avaliar até que ponto a implementação desses FCS impacta uma organização, em seus resultados, considerando a concorrência, as expectativas e aspirações de seus associados, e principalmente, por uma questão de necessidade de sobrevivência</p>	<p>associados</p> <p>10. Mantém permanente monitoramento do mercado financeiro reavaliando taxas, valores e carteiras</p> <p>11. Repassa para os associados os custos dos serviços prestados</p> <p>12. Periodicamente pesquisa novas fontes de receitas</p> <p>13. Adota política de expansão e modernidade</p> <p>14. Existe pesquisa de satisfação e confiança dos empregados e cooperados nos gestores e na gestão atual.</p> <p>15. A administração da cooperativa promove periodicamente diversificação do mix de produtos e serviços.</p> <p>16. A organização formal está suportada por manual de organização contendo competências e atribuições dispostas em: Organograma-Estatuto Social e Regimento Interno?</p> <p>4. Adota e/ou incorpora em sua filosofia empresarial algumas das atividades constantes da descrição abaixo?</p> <p>Planejamento financeiro (inclusive Fluxo de Caixa) Planejamento orçamentário</p> <p>Planejamento estratégico Planejamento operacional Planejamento de Marketing</p>
---	---

do setor em seu mercado de atuação.

Planejamento de RH Planejamento de Marketing Planejamento de informática Plano de Ação Empresarial – PAE Plano de Dispêndios Globais

8. Promove treinamento e capacitação do quadro funcional e gerencial

16. A organização formal está suportada por manual de organização contendo competências e atribuições?

20. Tem equilíbrio econômico–financeiro apoiado por análise e avaliação técnica de indicadores de desempenho

22. Utiliza-se de sistemas especialistas no gerenciamento dos processos operacionais.

24. Tem processos de trabalho modernos (método e tecnologia)

25. Tem recursos de informática adequados e integrados.

26. Mantém mecanismos de controle de cobrança que garantem um baixo índice de inadimplência

28. A Cooperativa vem tendo bons resultados econômico e financeiro nos três últimos exercícios.

(CONFORME. PARÂMETROS BACEN).

30. Tem estrutura organizacional profissionalizada

34. Busca a melhor diferença entre o custo e a receita.

-
- | | |
|--|---|
| | 35. Cumpre as determinações de desempenho operacional do BACEN.
36. Mantém diversificados os seus serviços.
37. Estende seus serviços ao público externo. |
|--|---|
-

Fonte: Elaborado pelo autor

1. 4 Delineamento e Organização da Pesquisa

No delineamento da pesquisa, a referência teórica teve uma grande delimitação, que foi a exigüidade de literatura abrangente a respeito do tema, limitada apenas a conceitos referenciais.

1.4.1. Escopo do Trabalho

O escopo desse trabalho é resultante da observação, do desempenho e performance desse setor, referente ao período decorrido entre 1990 e 2000. Os fenômenos estruturais e organizacionais da gestão e as múltiplas determinações foram emanados a partir dos gestores das organizações cooperativas analisadas, elencadas, principalmente, por ocasião da realização dos seminários e workshops de planejamento estratégico, das cinco organizações analisadas.

A organização desta dissertação divide-se em oito partes. A primeira parte se compõe da introdução, o tema e o problema da pesquisa, da justificativa e da relevância do trabalho, dos objetivos, geral e específicos e o delineamento e a organização da pesquisa. Nesse primeiro tópico é traçado um rápido panorama sobre o tema, sendo colocado a seguir o problema da pesquisa. Na segunda parte é descrito o referencial teórico dividido em três tópicos, o primeiro dispõe sobre os Fatores Críticos de Sucesso – FCS, na opinião de diversos autores, cuja literatura, inclusive, está restrita apenas a conceitos referenciais sobre o tema, razão pela qual foi agregado ao processo de investigação, elementos de trabalhos realizados em seminários de planejamentos estratégicos na perspectiva de identificação e análise dos FCS. No segundo tópico são demonstradas as diferenças entre sociedades

cooperativas e sociedades de capitais e o terceiro tópic conceitua a sociedade cooperativa no contexto social .

A terceira parte trata do Cooperativismo em geral e sub-divide-se em três tópicos: o primeiro traça uma síntese histórica sobre as origens e a evolução; o segundo versa sobre a conceituação, classificação, valores e princípios; e o terceiro tópico descreve o universo do ramo de cooperativismo de crédito no mundo, no Brasil e no Estado do Espírito Santo.

A quarta parte discorre sobre a metodologia utilizada, enfatizando a intervenção e o desenvolvimento do processo; o tipo de estudo, as unidades de análise e de observação; a natureza, a classificação da pesquisa e a amostra do universo.

Na quinta parte consta a coleta, descrição e análise dos dados, ou seja, o resultado do trabalho. Nesta parte, ainda, estão os comentários e recomendações, as delimitações do estudo, o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa , o desenvolvimento dos trabalhos nos seminários, workshops e na sexta parte, as conclusões.

Na sétima parte está descrita a referenciação e, por último, na oitava parte, os anexos.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No desenvolvimento desta pesquisa, o referencial teórico compreendeu, na primeira parte, além da literatura específica sobre os FCS, limitada apenas aos conceitos, os planejamentos estratégicos, com os FCS delineados pelas cooperativas de crédito, após sistematização dos objetivos e problemas que os impactam, as suas estratégias de aplicação e

suas funções gerais no contexto da organização. A segunda parte compreendeu a síntese histórica do segmento cooperativista no mundo, no Brasil e no Espírito Santo.

2.1. Fatores Críticos de Sucesso e Estratégias

Antes de uma conceituação específica, é importante que se conheça o relacionamento dos FCS com o contexto empresarial, com o contexto ambiental e sua importância para a determinação dos resultados. Segundo Furlan(1991, p.36-37): “Um FCS, via de regra está relacionado com o processo de tomada de decisões, pois tomando-se as decisões corretas é possível atingir o que se pretende.”

Lógicamente, é necessário conhecer e estabelecer os parâmetros que estruturam o arcabouço das decisões empresariais e sua classificação. Segundo Ansoff (1977, cap.1), a seguinte classificação relaciona as três categorias de decisões:

- 1) Decisões Estratégicas – Relacionam-se com problemas externos à empresa, tais como, meio organizacional, concorrência, quadro político e situação econômica, entrada de novos concorrentes, surgimento de produtos substitutos, ação governamental, regulamentações, etc. Decisões Administrativas (táticas) - Preocupam-se com a estruturação dos recursos da empresa, de modo a criar possibilidades de execução com os melhores resultados, e
- 2) Decisões Operacionais – Visam maximizar a eficiência do processo de conversão dos recursos da empresa, de forma a maximizar a rentabilidade das operações correntes.”

Pelo exposto, percebe-se que qualquer organização para participar do mercado de forma competitiva, tem que se estruturar dentro de um perfil que contemple esse processo de decisão, e que o mesmo seja suportado por FCS (Furlan, 1991).

São vários os conceitos de FCS no entendimento de diversos autores:
Segundo Rockart (1979, p.81-93); Henderson, Rockart e Sifonis (1987, p.5-24) Apud Furlan (1991, p.36):

“Os Fatores Críticos de Sucesso são aquelas poucas coisas que devem ir corretamente, mesmo em detrimento de outras que não estejam indo a contento, para se alcançar os objetivos dos horizontes Estratégico, Tático e Operacional propostos e garantir o sucesso”.

Para Furlan (1991, p.36) os FCS, referem-se geralmente a: modernizar, racionalizar, elaborar, melhorar, obter algo; evitar, reduzir ou contrair algo; ou, assegurar, dispor algo. A intenção é explorar a dinâmica dos FCSs e os procedimentos de tomada de decisão, que são determinantes na aplicação dos FCSs.

O processo para a definição dos FCSs é dinâmico e tem finalidade múltipla: primeiro, a do envolvimento e comprometimento de todos na consecução dos objetivos da organização; e o segundo, o de dar condições aos gestores para avaliarem suas decisões e melhorar a eficácia empresarial.

Numa *definição operacional*, os FCS são os objetivos básicos (causas) de uma organização, decompostos em ações específicas, emergentes e prioritárias, responsáveis pelos resultados finais da organização, afirmativa que é ratificada por Kwasnicka (1995, p.210). O sucesso propriamente dito de uma organização, segundo alguns autores, está relacionado ao aproveitamento de oportunidades em função das competências que as qualificam.

A argúcia e a percepção são consideradas, também, por esses autores, fatores construtivos do sucesso de uma empresa, apenas contributivos pois, segundo eles, outros fatores formam, na administração moderna, um conjunto de fatores necessários às finalidades e objetivos de uma organização. Esse conjunto de fatores é aquele considerado prioritário, fundamental para o desenvolvimento organizacional, são fatores (causas) essenciais, por isso eles são denominados FCS.

Numa definição econômica, segundo Atkinson (2000, p.44): “FCS, são elementos que geram lucratividade de longo prazo para as empresas, como qualidade, prazo, redução de custos, inovações, atendimento ao cliente ou desempenho do produto”.

Pode-se afirmar então, que os FCS são aqueles fatores que têm efeitos duradouros, através de criação de valor e lucratividade. É tudo aquilo que, comparado com algum parâmetro, demonstre evolução do desempenho das operações em relação ao seu concorrente na competição dentro de seu mercado de atuação. Numa outra definição, numa visão mais holística, Atkinson

(2000, p.83) afirma que os FCS são:

“elementos de desempenho exigidos para o sucesso de uma empresa, divididos em três processos, por exemplo: para os clientes, serviços, qualidade e custo, cuja mensuração de desempenho em relação aos seus FCS, dá-se através de medidas denominadas indicadores críticos de desempenho.(Atkinson, 2000); para os funcionários, satisfação no emprego e segurança; para os sócios e proprietários, um adequado retorno dos investimentos; e para a comunidade, obediência às leis”.

Nesse entendimento os FCS significam uma solução real para essas questões de eficiência e eficácia empresarial, permitindo que, através de medidas planejadas e estratégias específicas, haja um suporte aos objetivos de desenvolvimento e expansão dessas organizações cooperativas.

Existem várias formas para a definição de objetivos, inclusive com ferramental técnico apropriado, como por exemplo, o planejamento estratégico, que é iniciado com a definição da visão e missão (objetivo maior) da organização a partir da observância e definição dos fatores que o suporta e das variáveis ambientais que o influencia. O processo é iniciado com a realização de um diagnóstico organizacional que objetiva uma avaliação de cenário, através da análise ambiental externa e interna. A partir dessa avaliação, ter-se-á um diagnóstico da situação existente, que deve pautar o delineamento dos FCS, que é definido, segundo Silveira Júnior & Vivacqua (1996,p.111), como: "Ações emergenciais, identificadas

na análise ambiental interna e externa, que devem ser priorizadas”. Segundo Furlan (1991, p.36), "Um Fator Crítico de Sucesso, via de regra está relacionado com processo de tomada de decisões, pois, tomando-se as decisões corretas é possível atingir o que se pretende."

Para Kwasnicka (1995, p. 210): o chamado "Processo de FCS" conforme modelo do quadro 2, pode ser considerado, como "um sistema moderno de geração de informações que permite à alta administração identificar quais as áreas que merecem maior atenção e sobre quais devem ser desenvolvidos sistemas de informações mais detalhados e com maior grau de detalhes e sofisticação”.

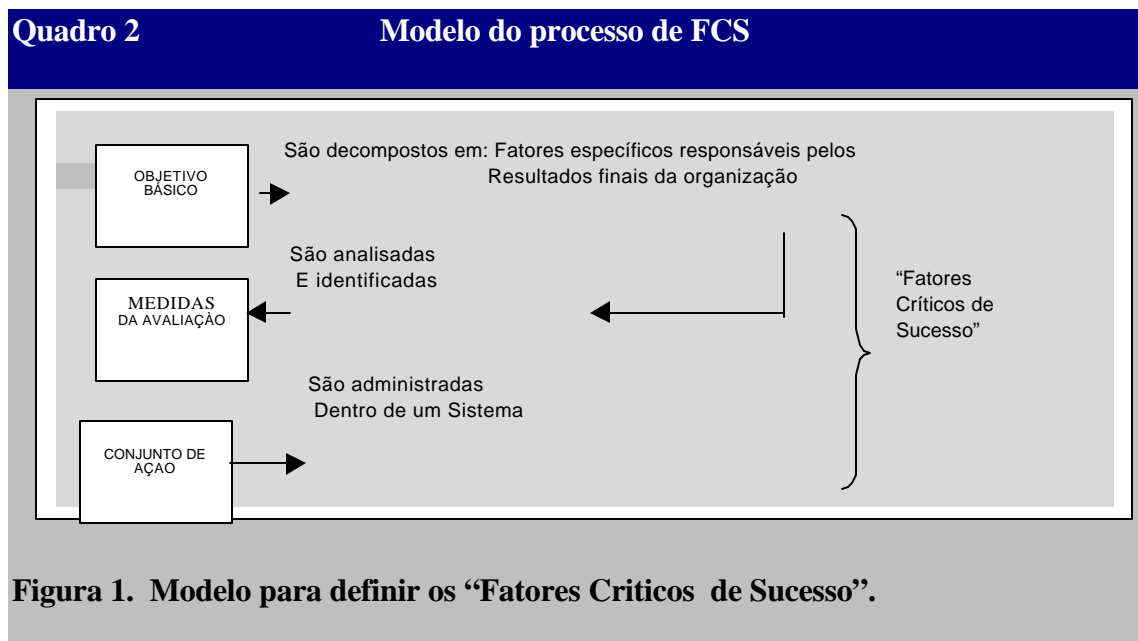


Figura 1. Modelo para definir os “Fatores Críticos de Sucesso”.

Fonte: Kwasnicka (1995).

Kwasnicka (1995), a exemplo de Ackoff (1976) e Silveira Jr. & Vivacqua (1976), sugere que a aplicação desse modelo se dê “através de uma metodologia dinâmica e participativa, onde todos na organização são consultados sobre quais são os fatores mais importantes para que os objetivos da organização sejam atingidos”, a partir da seleção no sistema de informações para identificar quais são importantes e quais não, abandonando aquelas que não se identificam com os fatores críticos e aprimorando os demais. Todos esses

procedimentos acontecem por motivo de uma evolução das teorias sobre planejamento estratégico nas organizações (Kwasnicka, 1976).

Segundo Furlan (1991,p. 36-37), um FCS, via de regra, tem que se relacionar com o processo de tomada de decisão, em função de sua importância estratégica, bem como, pelo fato de isso significar uma atribuição dos gestores de topo da organização.

Segundo Kwasnicka (1995), o desenho final do modelo da aplicação de FCS é composto por:

- 1) conjunto de FCS;
- 2) informações necessárias para a avaliação desses fatores;
- 3) formas de medir o comportamento de cada fator.

Essa é a razão da afirmativa de que a identificação dos FCS e sua aplicação deve ser realizada através de um processo de planejamento, isso porque após a definição dos fatores, têm que ser definidos, também, o conjunto de ações e as estratégias que serão adotadas junto com as medidas de controle do mesmo, ou seja, as medidas de avaliação durante e após a implementação.

O processo de planejamento, incluindo a formulação e a execução de estratégias, é crucial para o sucesso de todas as organizações, (a longo prazo), devido às frequentes e rápidas mudanças em seu ambiente. Segundo Silveira Júnior e Vivacqua (1996,p.13) “Atualmente a turbulência por que passam as organizações é tão acentuada e tão acelerada que o ambiente organizacional é descrito como randômico (ausência total de placidez e tranquilidade)”. O planejamento é uma função administrativa extremamente complexa, que tem recebido nos últimos anos um tratamento muito conceitual, tanto na área dos que ensinam, como na área dos que o praticam.

2.2 As Estratégias como Suporte aos FCS

Não basta definir-se os FCS para se ter a solução dos problemas, é necessária a utilização de estratégias para a sua implementação. O suporte de estratégias é fundamental ao sucesso de qualquer empreendimento. Chandler (1962, p.13) definiu a estratégia como: “a determinação de metas e objetivos básicos de uma empresa a longo prazo e a adoção de cursos de ação e domínio dos recursos necessários para alcançar esses objetivos”.

Já Mintzberg (1988), coloca a estratégia aplicável às mais diversas situações com diferentes acepções de acordo com o momento, classificando-as em cinco tipos:

- 1) Estratégia como manipulação: a intencionalidade dessa estratégia é criar situações que irão enganar um oponente ou competidor e estratégia como plano: nesse caso, a estratégia significa a existência de um caminho a ser seguido e que conduza a uma determinada situação.
- 2) Estratégia como padrão realizado: essa estratégia difere das duas anteriores por não ser intencional, é a ocorrida, encontrada ou realizada independente do planejamento.
- 3) Estratégia como posição: este tipo pode ser chamado de estratégia interativa, pois é aquela que faz a medição entre a empresa e o ambiente no qual se acha inserida.
- 4) Estratégia como perspectiva: essa surge a partir da concepção de mundo, que está presente no seio de uma organização.

Nesse tipo de estratégia, aspectos como culturas ideológicas e paradigmas se fundem e criam a intuição coletiva do que é mundo (Mintzberg, 1988).

Ansoff (1992, p.70), define que: "Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização".

Os autores definem ainda que:

“Ao se trabalhar a estratégia, verifica-se a capacidade do poder organizacional (entendido como os recursos disponíveis na organização, os que ela tem de reserva e os que ela pode mobilizar) para atingir os objetivos. No que diz respeito a administração estratégica, esta constitui-se de três fases distintas e interligadas: “o planejamento estratégico, a implementação do plano e o monitoramento ambiental dos objetivos e resultados”.

Silveira Júnior e Vivacqua (1996, p.13) afirmam que: “ estratégia nada mais é do que o universo-meio para atingir o universo-fim...” Então, pode-se afirmar que uma (s) estratégia (s) é o suporte de ações que dão causa à ocorrência de resultados (efeitos) passando a representar “fatores” que por conseguinte dão a sustentação à consecução dos objetivos empresariais das áreas funcionais (Furlan, 1991).

Segundo Porter, estratégia tem por objetivo básico dar ao empresário uma visão de como estruturar seu negócio, para prosperar em momentos de expansão e de como sobreviver em momentos de contração econômica dentro de um ambiente cada vez mais competitivo. Esse raciocínio se aplica também às cooperativas, já que estão também inseridas nesse contexto ambiental.

Andrews (1977) apud Tavares (1991), afirma que a estratégia no contexto de negócios é,

“a orientação dos principais objetivos, propósitos ou metas e as políticas ou planos essenciais para conseguir as ditas metas estabelecidas de tal maneira, que definam em que classe de negócios a empresa está ou quer estar e que classe de empresa é ou quer ser”.

Segundo Tavares (1991),

“quando definida de maneira ampla, a estratégia ganha maior relevância e precede aos objetivos, determinando-os, gerando as principais políticas e definindo o setor de negócio em que a empresa quer operar. As estratégias no contexto organizacional correspondem, assim, dado determinado ambiente ou situação, a caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados”.

Diante dessa definição verifica-se que os FCS e as estratégias dependem um do outro.

Os autores Ansoff, Porter, Mintzberg e Chandler deixam claro, conforme abaixo, os seus conceitos, sendo que os dois últimos destacam duas características principais da estratégia, o fato de ser internacional na maioria das vezes, e a necessidade de uma liderança que a promova. Porém, Mintzberg (1988) desenvolveu conceitos que estão presentes em Chandler (1962).

Porter (1980) publicou uma metodologia denominada: *Técnicas para análise da indústria e competidores*, para subsidiar uma empresa na análise do segmento econômico em que atua e, também, orienta como traduzir essa análise em uma estratégia competitiva. Porter afirma, ainda, que a estrutura industrial tem uma forte influência na determinação de regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa.

Essas afirmativas deixam claro que, sendo a estratégia fortemente influenciada pela estrutura industrial, uma empresa, para conhecer o segmento econômico onde atua, deve antes analisar a estrutura sob a qual se assenta esse segmento. Segundo Porter (1980), é através da análise das cinco forças competitivas que atuam sobre um segmento industrial ou sobre uma indústria que se podem conhecer os *fatores críticos* merecedores de atenção e que comprometem a rentabilidade e a atratividade do negócio, bem como, suas perspectivas futuras.

Porter, na obra "A vantagem competitiva das nações"(1980), acrescenta às cinco forças mencionadas, dois novos atores que interferem na competição de mercado, que são: o *Governo* e o *Acaso*. O *Governo*, pelo seu papel de legislador e de comprador e o *Acaso*, pelas diversas variáveis ambientais e seus efeitos contingenciais. Essas forças são, provavelmente, as que mais vêm influenciando o desenvolvimento das cooperativas.

2.3. Sociedades Cooperativas Versus Sociedades de Capitais

Para se identificar e analisar os FCS utilizados pelas cooperativas de crédito e as estratégias referentes, torna-se necessário conhecer a dimensão específica e contraditória da associação/cooperativa, no contexto social em que operam as empresas capitalistas. A questão da dimensão contraditória está no fato da conjugação da função social com a função econômica numa organização do tipo cooperativa, apesar da lógica e da remuneração dos capitais investidos, quanto à finalidade, serem diferentes. A esse respeito é clara a afirmação contida no depoimento de dirigentes da CANA- Coopérative Agricole Nöelle-Acenis, cooperativa francesa (1997) apud Rocha (1999, p. 139) sobre as diferenças entre empresa cooperativa e empresa não cooperativa (capitalista) qual seja:

“A diferença entre uma empresa cooperativa e uma capitalista diz respeito à repartição dos resultados; não sobre o aumento dos resultados. Uma empresa somente distribui o que ela ganha e para ganhar dinheiro a cooperativa deve ser tão eficiente quanto a empresa privada, contudo, a repartição dos resultados se faz equitativamente entre os associados. É preciso administrar as empresas cooperativas como se administra as empresas capitalistas. A diferença essencial é que na repartição dos resultados não há nenhuma diferença: a cooperativa considera todos os associados da mesma maneira. Isso é obrigação.” (Relato de entrevista).

Opinião que é compartilhada por Emiliano Limberger apud Maia (1985, p.23) ao afirmar que:

“Concebe-se a cooperativa, então como associação e empresa com base na cooperação. Associação porque se constitui com base no homem que em grupo se reúne com o mesmo objetivo. Empresa porque representa a conjugação de fatores de produção: trabalho, capital, administração, tecnologia e natureza. Destacam-se as duas dimensões que caracterizam a cooperativa: econômica e social. Se faltar uma, já não é cooperativa.”

Segundo Valadares (1995, p.2-3):

”Na perspectiva de desenvolvimento econômico em moldes capitalistas, a organização cooperativa surge como uma instituição mediadora, cujo papel é administrar as contradições engendradas pelo desenvolvimento capitalista, atenuando seus efeitos, e evitando a emergência de conflitos sociais. A organização cooperativa é uma resposta sincrética a essas contradições, permitindo atenuar e mediar a transformação das “relações” do econômico, do político e do ideológico.”

A distinção entre sociedade comercial e civil é pragmática. Sob a ótica do fator de produção remunerado, mesmo sendo a comercial, uma sociedade de capital e a civil, uma sociedade de pessoas, não altera no entanto a natureza institucional da cooperativa, como uma sociedade com objetivos sócio-econômicos específicos, sem finalidade de lucro, em oposição às sociedades de capital.

Enquanto as sociedades de capitais remuneram o capital investido, objetivando especificamente a maximização do lucro e a sua acumulação, as sociedades cooperativas remuneram uma matéria-prima, um trabalho, um bem ou algum tipo de serviço. O que se verifica então é que ao contrário das outras organizações, a cooperativa não é estruturada visando a maximização, a acumulação do capital. O capital, a exemplo das demais organizações é necessário apenas à sobrevivência da cooperativa. Entretanto, a finalidade prioritária da cooperativa não é o capital, ou seja, o poder do indivíduo associado a uma cooperativa não emana do volume ou montante de capital que esse indivíduo detém, mas da cooperação mútua, do conjunto.

Outras diferenças podem ser observadas entre as sociedades de capital e as sociedades cooperativas. Enquanto para as sociedades cooperativas o complemento financeiro consiste em empréstimos bancários, e os associados podem ser chamados a caucionar esses empréstimos, nas sociedades de capital, o mesmo é fornecido pelos acionistas/investidores. Outra diferença é quanto aos direitos, enquanto os direitos dos associados são restritos numa cooperativa, nas sociedades de capital os acionistas têm direito

absoluto ao capital, além do fato de que podem fazer o uso que quiserem desse direito, o que não acontece com os associados de uma cooperativa, que não podem vender nem transferir sua quota parte de capital. Também no que se refere às relações mercantis, as cooperativas são diferentes, sendo que suas atividades são para o benefício de seus fornecedores de matérias-primas (seus associados) em função da utilização que eles fazem da cooperativa e não na proporção do número de ações ou quotas-partes que possuem como ocorre nas sociedades de capital. Um preço mais elevado pago pelo produto entregue numa cooperativa é algo diferente do dividendo recebido pelo investidor numa sociedade de capital. As cooperativas de crédito rural, por exemplo, visam sempre pagar um preço mais elevado aos seus associados; as sociedades de capital visam minimizar os preços pagos para poder maximizar seus benefícios. Enquanto as cooperativas se empenham em comprar toda produção de seus associados, as sociedades de capital compram somente aquilo que necessitam.

**QUADRO 3 - Diferenças entre Sociedade Cooperativa,
Associação e Sociedade Mercantil**

Sociedade Cooperativa	Associação	Sociedade Mercantil
É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de pessoas	É uma sociedade de Capital
Objetivo principal é a prestação de serviços econômicos ou financeiros	Objetivo principal é realizar atividades assistenciais, culturais, esportivas etc.	Objetivo principal é o lucro
Número ilimitado de cooperantes	Número ilimitado de associados	Número ilimitado de acionistas
Controles democráticos = uma	Cada pessoa tem um voto	Cada ação representa um voto

pessoa tem apenas um voto		
Assembléias: quorum é baseado no número de cooperantes	Assembléia: quorum é baseado no número de associados	Assembléias: quorum é baseado no capital
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade	Não tem quotas-partes	Transferência das ações a terceiros
Retorno excedente proporcional ao nr operações.	Não gera excedentes	Lucro proporcional ao número de ações

Fonte: OCB/99

Como se pode perceber, a questão que diferencia as duas, além de sua forma estrutural, é quanto ao objetivo econômico e ao destino que se dá ao resultados, pois as características dimensionais são as mesmas.

Segundo Valladares (1998, p.1):

“Embora a literatura especializada interprete teoricamente o cooperativismo sob diversas perspectivas de análise, poucos estudos empíricos focalizam o cooperativismo em sua forma concreta, institucionalizada – a empresa cooperativa –, inserida na dinâmica de uma sociedade capitalista, dando a devida atenção aos fenômenos estruturais e organizacionais internos, suas múltiplas determinações”.

Daí a importância do conhecimento de sua estrutura e funcionamento.

2.4 A Sociedade Cooperativa

A sociedade cooperativa fundamenta-se na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente, através da qualidade e da confiabilidade dos serviços que presta aos próprios associados–utentes. Em função dessas especificidades precisa estar apta a participar em igualdade de condições com empresas não cooperativas, num mercado cada dia mais competitivo e genérico.

As cooperativas de modo geral, ainda que enfrentando grandes dificuldades, ao passar por um processo de transição política e econômica, redimensionamento e reorganização dos processos objetivando sua adaptação às regras impostas pelo mercado, sobrevivem e continuam atuando, enquanto organizações específicas que são, procurando assim garantir sua competitividade.

A empresa cooperativa, ao tentar se estruturar para competir no mercado com as empresas não cooperativas (empresas de capital) além da eficiência social ou seja, a eficiência avaliada a partir da análise dos índices de participação em assembleias, representatividade social/política e crescimento do quadro social (Rocha,1999), tem que buscar também a eficiência econômica, que é o que rege uma empresa não cooperativa, momento, então, em que fica mais evidente que para atuar competitivamente e se manter numa economia de mercado, uma cooperativa é regida pelos mesmos princípios econômicos de uma empresa não cooperativa (empresa de capital) e, nesse momento, ela é (...) “profundamente comparável ” (...) conforme ressaltou Desayes (1998) apud Rocha (1999, p. 134) a uma empresa não cooperativa.

Daí a necessidade e importância dos ajustes e adequações estruturais nas cooperativas de crédito, da capitalização permanente das contribuições mensais dos associados e da desoneração dos custos.

3. HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

3.1. Origens e Evolução

O sistema cooperativista organizado mundial chega no primeiro ano do terceiro milênio aos 157 anos de existência. Durante esse período, o modelo construído ao longo de um século e meio evoluiu bastante, se for considerada sua história em síntese.

O início do movimento de forma socialmente organizada deu-se em 1843, na Inglaterra, quando um pequeno grupo de tecelões reuniu-se para encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica, criou seus próprios meios de ação mediante o auxílio mútuo. Durante um ano eles elaboraram um projeto e reuniram recursos para conseguir o capital social para constituir uma cooperativa e em 28 de Outubro de 1844, foi inaugurada a primeira entidade cooperativa com o capital de 28 libras, em Rochdale, distrito de Manchester - Inglaterra. Essa cooperativa, na verdade, era um armazém de produtos básicos, de consumo, e ainda está em atividade atualmente.

Naquela época, nos primórdios do cooperativismo, as empresas comerciais e as industriais se nivelavam em termos de mercado, bastando a argúcia e a visão prospectiva e perceptiva do dono do negócio para que houvesse um resultado positivo. Conforme já mencionado, a argúcia e a percepção são consideradas por alguns autores, fatores apenas contributivos para o sucesso de uma empresa. Atualmente, somente esses fatores não são suficientes para garantir a competitividade e ganhar a concorrência, sendo necessários também outros fatores, como, por exemplo, a utilização de novos conhecimentos técnicos que, juntamente com a eficácia e a eficiência somatizem para a obtenção dos resultados desejados.

Embora a literatura especializada interprete teoricamente o cooperativismo sob diversas perspectivas de análise, poucos estudos empíricos focalizam o cooperativismo em sua forma concreta, institucionalizada, como uma "*empresa*" cooperativa, inserida na dinâmica de uma sociedade capitalista, dando a devida atenção aos fenômenos estruturais e organizacionais internos, suas múltiplas determinações e fatores de sucesso.

Segundo Pinho (1991, p.12), referenciando especialistas, "História é uma forma intelectual do conhecimento, uma operação cognitiva," e complementa afirmando que: "a memória do cooperativismo brasileiro não se confunde com a história do cooperativismo brasileiro".

Bem antes do cooperativismo se firmar como um movimento socialmente organizado, já havia entre 1530 e 1540, logo após o descobrimento do Brasil, movimentos messiânicos sebastianistas, de origem lusitana, com algum conteúdo cooperativista comunitário integral. Aliás, ao começarem as reduções jesuíticas em 1610, os jesuítas já encontraram os índios utilizando o princípio do auxílio mútuo, uma prática encontrada em quase todos os povos primitivos desde os primeiros tempos da humanidade. Essa prática indígena foi aproveitada pelos jesuítas em suas missões de transformação social e religiosa da sociedade brasileira.

No Brasil, as experiências iniciais que marcaram a introdução oficial do cooperativismo datam do fim do século XIX, sob a forte influência do pensamento político-social econômico europeu, decorrente das correntes imigratórias maciças de vários povos, com vasta experiência em práticas cooperativistas e sua aplicação como ferramenta para alavancar o desenvolvimento social das colônias. O marco inicial deu-se em 1847 nos sertões do Estado do Paraná, com a fundação da Colônia Teresa Cristina pelo médico francês Jean Maurice Faivre mas que não durou muito tempo, em função da falta de ambiência política e econômica favorável, sendo seu grande ofensor o regime trabalhista da escravidão, que obstaculava o desenvolvimento do sistema, pois a economia era centrada nas grandes propriedades que, com sua auto-suficiência e o comando autocrático dos grandes proprietários, inviabilizava a organização e existência de cooperativas.

O quadro começou a se reverter por ocasião das primeiras imigrações européias, já no final do século XIX, que começaram a substituir no sul do país os escravos na lavoura. As vicissitudes e intempéries encontradas por esses imigrantes é que propiciaram o surgimento do segmento cooperativista, como forma de salvaguardar os interesses dos imigrantes e garantir o atendimento de suas necessidades básicas. Nas outras regiões do país o segmento cooperativista foi estimulado pelos governos estaduais.

As primeiras cooperativas criadas foram as agrícolas e de consumo, vindo a seguir as cooperativas de crédito que, apesar de no mundo inteiro representarem o lado mais importante do cooperativismo, no Brasil custaram a emplacar, por representarem concorrência para o Sistema Bancário Nacional. O primeiro modelo utilizado foi o alemão, seguido pelo italiano e o canadense.

Foi auxiliado ainda pela nova constituição de 1891 que criou o ambiente legal que viabilizou a sua implantação e consolidou o movimento. Até a abolição da escravatura não havia condições legais nem ambientais para implementação do cooperativismo no Brasil. A primeira cooperativa constituída formalmente foi na cidade de Limeira - SP, por empregados da Cia Telefônica, isso ocorreu em 1891. Depois, em 1894, foi constituída a Cooperativa Militar de Consumo no Distrito Federal – Rio de Janeiro; em 1895 em Camagibe - BA e em 1897 em Campinas SP, a dos empregados de estradas de ferro.

O cooperativismo, em termos de representação nacional, conta atualmente com três entidades de controle: a Organização das Cooperativas Brasileiras - (OCB); A Associação Nacional das Cooperativas de Crédito (ANCOOP) e a Confederação Nacional das Cooperativas de Crédito (CONFEBRÁS) e nos Estados pelas Organizações das Cooperativas Estaduais – OCEs.

Atualmente o segmento depara-se com uma importante questão que é também um grande desafio, o de como tornar as cooperativas organizadas e preparadas para atender às demandas sociais de sua área de atuação, em conformidade com o cenário de um mercado altamente competitivo num setor no qual se inserem as instituições financeiras como sociedades de capital, (com finalidade de lucro) ao contrário das cooperativas, que são sociedades de pessoas (sem finalidade de lucro), pelo menos filosoficamente.

Esses pontos são contradições que o cooperativismo apresenta na sociedade atual. Contradições porque, sendo um fenômeno específico, ao mesmo tempo em que tem de se manter fiel aos princípios sociais que alicerçam o cooperativismo mundial, tem que incorporar valores capitalistas. Isso porque opera num mercado que não diferencia quem tem finalidade social, de quem tem finalidade capitalista. Num contexto, em que as variáveis ambientais sujeitam qualquer tipo de organização aos seus efeitos, a representatividade econômica e social do cooperativismo no Brasil é relevante e pode ser medida pelo quadro atual, que conta com mais de 5,6 mil cooperativas, reunindo um contingente de cerca de 5,5 milhões de associados em todo o país. Segundo dados fornecidos pela Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB de dez./99 (anexo1), o segmento é responsável por um volume de transações econômicas equivalente a 5% do Produto Interno Bruto – PIB, pela geração de 167 mil empregos diretos e outros tantos indiretos. Também é responsável pela interiorização do desenvolvimento social, conseqüentemente, contribuindo para diminuir o êxodo em direção aos grandes centros urbanos.

3.2. Conceitos, Classificação, Valores e Princípios.

3.2.1. Conceituação

O Cooperativismo é chamado de a economia social. É, segundo Irion (1997, p.23), a terceira das três formas genéricas de organização da economia, assim denominada porque privilegia o indivíduo; as outras duas são bastante conhecidas. A primeira dessas formas é o capitalismo, assim denominada porque privilegia o capital e a segunda é o socialismo, assim denominada porque privilegia o Estado e que segundo Lux (cit. de rodapé p.23) apud Irion (1997, p. 23) por isso é confundida com o socialismo. É uma afirmativa que encontra vários opositores, considerando o superdimensionamento aplicado. Objetivamente, pode-se afirmar que o cooperativismo é uma doutrina filosófica. Conceitualmente é um sistema financeiro, econômico e social, que objetiva a transformação de todas as sociedades cooperativas (Caderno de curso-OCB-1993).

PINHO (1966) apud Rocha, parte do pressuposto de que o cooperativismo é “a doutrina, que deu base às realizações cooperativistas”(…) e, o cooperativismo é conceituado como a (...) “doutrina que tem por objeto a correção do social pelo econômico através de associação de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas”, que na realidade são um meio através do qual se utiliza a doutrina, para se propagar.

A cooperativa, segundo Lima (1997), é conceituada em sua natureza jurídica como uma “sociedade auxiliar”, cuja razão principal consiste na prestação desinteressada de serviços aos que a compõem, isto é, sem almejar obter vantagens adicionais além da remuneração necessária à manutenção das atividades, com benefícios mútuos entre seus membros utentes (associados) que levam a denominação específica de cooperados. É sociedade porque a figura do sócio se antecipa ao elemento econômico e essa personalidade acaba trazendo conseqüências importantes, de tal forma que acaba acarretando a formatação de uma espécie de sociedade. É um tipo próprio de associação diferente de qualquer outra. De acordo com Lima (1997, p.50):

“deflui do direito brasileiro, das disposições normativas consolidadas em um diploma especial que regem essa forma de sociedade, onde o modo específico de relacionamento da sociedade com seus sócios e destas entre si, acabam por provocar a significação de um tipo próprio de associação, com fins econômicos que não se parifica com qualquer outra sociedade, por mais semelhante que seja.”

A ACI – Aliança Cooperativa Internacional (1995, Manchester-Inglaterra) na “*Declaração da Identidade Cooperativa*”, definiu a cooperativa como uma associação autônoma de pessoas que se unem voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.

Então, independentemente de sua finalidade, a cooperativa é uma organização como outra qualquer, sob o ponto de vista de gestão, sujeita, portanto às mesmas regras e procedimentos de controle na formação de resultados.

3.2.2. Valores do Cooperativismo

As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

3.2.3. Princípios do Cooperativismo

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática:

Adesão Voluntária e livre;

As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

Gestão democrática e livre;

As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.

Participação econômica dos membros;

Os membros contribuem equitativamente para o capital das cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais será indivisível.

Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.

Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

Autonomia e independência;

As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controlada pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem o capital externo, devem fazê-lo 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, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.

Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

Intercooperação;

As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Interesse pela comunidade;

As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Um aspecto crítico na gestão empresarial consiste em buscar soluções mediadoras para as contradições sociais. Soluções que articulem interesses representativos dos atores sociais, por meio de ações estruturadas e estratégias específicas, capazes de viabilizar os FCS que dão suporte aos objetivos projetados.

3.2.4. Classificação das Cooperativas Brasileiras

As cooperativas brasileiras se classificam em onze ramos, quais sejam:

- 1 - *Agropecuário*: composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção pertençam ao cooperado.
- 2 - *Consumo*: composto pelas cooperativas dedicadas à compra em comum de artigos de consumo para seus cooperados;
- 3 - *Crédito*: composto pelas cooperativas destinadas a promover a poupança e financiar necessidades ou empreendimentos dos seus cooperados;
- 4 - *Educacional*: composto por cooperativas de professores, cooperativas de alunos de escola agrícola, cooperativas de pais de alunos e cooperativas de atividades afins;

- 5 - *Energia*: Telecomunicações e Serviços: composto pelas cooperativas cuja finalidade é atender direta e prioritariamente o próprio quadro social com serviços específicos;
- 6 - *Especial*: composto pelas cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas;
- 7 - *Habitacional*: composto pelas cooperativas destinadas à construção, manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social;
- 8 - *Mineral*: composto pelas cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais;
- 9 - *Produção*: composto pelas cooperativas dedicadas à produção de um ou mais tipos de bens e mercadorias, sendo os meios de produção propriedade coletiva, através da pessoa jurídica, e não propriedade individual do cooperado;
- 10 - *Saúde*: composto pelas cooperativas que se dedicam à preservação e recuperação da saúde humana;
- 11 - *Trabalho*: composto pelas cooperativas de trabalhadores de todas as categorias profissionais, para prestar serviços a terceiros;
- 12 - *Outros*: Composto pelas cooperativas que não se enquadrarem nos ramos acima definidos.

A representação política do segmento é formada por uma frente parlamentar cooperativista - FRENCOOP, composta por duzentos e quarenta e hum membros parlamentares.

3.2.5. O Cooperativismo de Crédito: no Mundo, no Brasil e no Espírito Santo

3.2.5.1 No Mundo

O cooperativismo de crédito surgiu na Alemanha na metade do século XIX. Seus precursores foram Herman Schulze e Frederico Guilherme Raiffeisen. Eles foram os criadores dos Bancos populares e dos Bancos Cooperativos Agrícolas. Já o crédito mútuo foi idealizado e criado pelo canadense Alphonse Desjardins. Essas cooperativas se basearam em

algumas características encontradas nas cooperativas tipo Raiffeisen (alemãs) e Luzzatti (italianas).

3.2.5.2 .No Brasil

No Brasil, a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB, é o órgão de representação do Cooperativismo Nacional. Reúne mais de 5.500 cooperativas, que atuam nos mais diversos segmentos da sociedade. Sua sede é em Brasília, e nos Estados funcionam as Organizações de Cooperativas Estaduais - OCE's. A OCB é formada por um Conselho de Administração composto de 11 membros, líderes eleitos em suas áreas de atuação. Compondo seu quadro técnico, a OCB tem a Gerência Técnica e a Gerência Administrativa e financeira, além das assessorias: jurídica, parlamentar e internacional.

Assim, a estruturação do cooperativismo está assentada nas seguintes bases e forma:

- a) órgão de representação
- b) órgão normativo
- c) órgãos de fiscalização e controle

Segundo a OCB - Organização das cooperativas brasileiras(dez/1999), o quadro atual do cooperativismo brasileiro (anexo I), conta com mais de 5,6 mil cooperativas, reunindo um contingente de cerca de 5,5 milhões de associados em todo o país. Em dezembro de 1999, o segmento registrou, somente nesse ano, um crescimento em relação ao ano de 1998, de 10,78% no número de cooperativas no país.

Com a criação do Banco de Crédito Cooperativo – BANCOOB em 1998, o segmento cooperativo se desligou da logística estrutural do Banco do Brasil, e atende atualmente a 14 Estados da Federação.

Em termos de representação nacional, o cooperativismo conta com três entidades: a Organização das Cooperativas Brasileiras - (OCB); A Associação Nacional das Cooperativas de Crédito (ANCOOP) e a Confederação Nacional das Cooperativas de Crédito (CONFEBRÁS).

O cooperativismo de crédito no Brasil teve início em 1902, quando o padre jesuíta Theodore Amstadt trouxe as Caixas Rurais Raiffeisen e fundou a primeira cooperativa de crédito rural na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul, nas colônias de origem alemã e italiana. Já o crédito-mútuo foi introduzido no Brasil em 1959, por iniciativa da sra. Maria Tereza Rosália Teixeira Mendes, assistente social, funcionária do Ministério da Agricultura. A implantação dessas cooperativas no Brasil teve o apoio da Confederação Nacional dos Bispos –CNB e da organização norte-americana Cuna Mutual (Credit Union National Association) a maior cooperativa de seguros do mundo, através do portorriquenho Sr. Carlos Mottos, seu vice-Presidente que iniciou os estudos para a sua viabilização no Brasil, o que acabou acontecendo em 1961, com a constituição das primeiras 40 cooperativas de crédito de economia e crédito mútuo de empregados de empresas com ajuda da entidade norte-americana e da CNBB. Como suporte ao fortalecimento e integração do movimento cooperativista foi considerada indispensável a criação da respectiva federação, juntamente com as quatro primeiras cooperativas de crédito, que levou o nome de FELEME - Federação Leste Meridional das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo. Essa entidades foram criadas num momento extremamente delicado, com muito descrédito em função das irregularidades detectadas pela fiscalização em algumas delas, especificamente as do tipo Luzzatti. Inicialmente a autorização de funcionamento foi para quatro cooperativas com área de ação nos Estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo e Paraná. Em 1985, com mais de 300 filiadas e 350 mil associados, a FELEME desmembrou-se em quatro federações estaduais: do Rio de Janeiro (FECCRERJ), do Espírito Santo (FECOCES), de Minas Gerais (FEMICOOP) e de São Paulo/Paraná (FECRESP). Em novembro do ano seguinte, 1986, as quatro federações

estaduais criaram a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito - CONFEBRÁS em Assembléia realizada na cidade de Vitória, capital do Estado do Espírito Santo.

3.2.5.3. No Espírito Santo

As cooperativas de crédito foram implantadas no Estado em 1960. Anteriormente já havia sido implantado o crédito mútuo por iniciativa de um grupo de 12 pessoas, empregados da empresa Cia Vale do Rio Doce Ltda – CVRD, que trabalhavam na linha permanente da via férrea e formaram uma espécie de caixa-poupança informal, a popularmente conhecida “caixinha” sendo legalmente formalizada somente alguns anos mais tarde, em função do sucesso conseguido. Um ano mais tarde, em 1961, foi constituída a cooperativa de economia e crédito mútuo dos funcionários da Cia Vale do Rio Doce, denominada CRETOVALE, marco histórico do crédito-mútuo no Espírito Santo. Já as cooperativas de crédito rural somente 26 anos mais tarde é que foram constituídas, através da iniciativa de um grupo de produtores rurais do norte do Estado (Cristal do Norte) liderado por José Luiz da Costa (vulgo Zé Miranda) que em 1986, em visita ao Rio Grande do Sul, aprovou e adotou a idéia cooperativista e assim que os produtores retornaram, planejaram e constituíram a primeira cooperativa de crédito rural do Espírito Santo, sob a presidência do citado líder, com o apoio do Banco Nacional de Crédito Cooperativo – BNCC (já extinto). No ano seguinte entrou em funcionamento a Cooperativa de Crédito de Cristal do Norte (já extinta), na época pertencente ao município de Conceição da Barra, atualmente pertencente ao município de Pedro Canário, no interior do Espírito Santo.

O BNCC, em 1989, num movimento expansionista por ele liderado, deu origem à criação de várias cooperativas de crédito rural no Estado, inclusive a Central atual (SICOOB) na época denominada COCECRER, que somente veio a entrar em operação em 1991, sendo seu primeiro presidente o sr. José Luiz da Costa e o vice, o sr. Bento Venturin, atual presidente do SICOOB--Central, responsável direto, junto com sua equipe, pelo estágio atual de desenvolvimento e expansão do setor, referência principal deste trabalho. Já a CECREST-Central de Cooperativas de Economia do Espírito Santo, foi constituída em 16 de maio de 1989, por iniciativa de quatro cooperativas de crédito mútuo: Coopsider (CST), Cretovale (CVRD), Creditel (TELEST, atual TELEMAR) e Credesa (Docas do ES) , que se uniram e fundaram a entidade para funcionar como uma instituição financeira de segundo grau. Foi uma

decisão de grande importância para a consolidação das cooperativas de crédito mútuo, uma vez que a Cecrest passou a ser a centralizadora de todos os recursos do movimento urbano no Estado do Espírito Santo.

Dois anos mais tarde, numa assembléia realizada em 30/11/91, através de um processo de incorporação, a Federação das Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Estado do Espírito Santo-FECOES seria absorvida pela Cecrest, fato homologado pelo BACEN em 15/04/92. Até então as cooperativas de crédito eram filiadas a essa federação que, apesar de ser uma instituição muito dinâmica, não funcionava como uma instituição financeira, por não ser autorizada pelo Banco Central, sendo essa uma das principais razões de sua incorporação.

De 1992 a 1995, as cooperativas de crédito rural também se estruturaram de forma centralizada, surgindo então a unificação através da sigla SICREDI, Sistema de Crédito como representação do Crédito Rural Cooperativo do Espírito Santo. Em 1997, o Espírito Santo, juntamente com mais sete Estados brasileiros, decide pela constituição do BANCOOB - BANCO DE CRÉDITO COOPERATIVO DO BRASIL, que entra em operação no ano seguinte, 1998, através da cooperativa de crédito rural de Linhares.

Após a criação do Bancoob em 1998, o SICREDI passou a denominar-se SICOOB-CENTRAL-ES. - Sistema de Cooperativas integrantes do Bancoob. Em 1999, o SICOOB CENTRAL -ES passou a contar também em seu quadro social com algumas cooperativas de crédito mútuo.” (Relato de Entrevista)

Desde essa época as cooperativas de crédito rural e crédito urbano continuam a expandir-se por todo o país. No entanto, segundo dados da OCB, o setor do cooperativismo que mais cresce no Brasil é o de cooperativas de trabalho. Esse crescimento é explicado quando se observam os resultados da política econômica austera do governo federal, sendo o principal e mais visível, a elevação do índice de desemprego. Por isso, no ramo de trabalho, nos últimos três anos, houve um crescimento acelerado de novas cooperativas, na casa dos

62%, enquanto que o ramo de consumo decresceu em 2%. Somente na região sudeste são 584 cooperativas de crédito.

No Espírito Santo elas são em número de 163 (Anexo II), com 35.231 cooperados e geração de 353 empregos diretos, (empregados das cooperativas) conforme dados da OCB (anexo XIV).

O SICOOB - ES, Sistema de Cooperativas integrantes do Bancoob, compõe-se atualmente de trinta e duas cooperativas singulares com setenta pontos de atendimento - rural e mútuo, que representam diversas entidades de diversos municípios do Estado do Espírito Santo e que são, na realidade, a base do sistema. Compõem-se de vários diferentes quadros sociais como, por exemplo: produtores rurais , entidades de classe, empregados de empresas, autônomos e profissionais liberais., de 02 (duas) cooperativas centrais de crédito(uma rural e uma mútuo) e de um Banco comercial cooperativo, o BANCOOB – Banco Cooperativo do Brasil. O quadro 4 apresenta a realidade cooperativa do Estado do Espírito Santo.

QUADRO 4

Associados e Empregados das Cooperativas por Ramo de Atividade no ES.

RAMOS	COOPERADOS	EMPREGADOS
AGROPECUÁRIO	10270	1378
CONSUMO	810	5
CRÉDITO MÚTUO	25440	200
CRÉDITO RURAL	9791	153
EDUCACIONAL	4202	266
HABITACIONAL	3684	-
PRODUÇÃO	49	-

SAÚDE	6799	754
TRABALHO	11731	29
TOTAL	72776	2785

Fonte: Dados da Pesquisa (OCB-Dez/1999)

Elaborado pelo autor.

No segundo período, na década de 80, a crise econômica reduziu os recursos financeiros (...) para investimentos, ocorrendo uma queda na cadeia produtiva das cooperativas de produção, conseqüentemente uma estagnação na produção *per capita* de modo geral, fazendo com que as empresas privadas e o governo recorressem nesse período à importação para atender ao setor de processamento (Ferreira,1997).

No terceiro período, da década de 90 até os anos atuais, percebe-se a ocorrência de uma mudança no panorama econômico (...) com alterações significativas das condições de mercado com maior agressividade da concorrência. Segundo Ferreira (1997,p.3): “*A partir desse período, além da preocupação com a eficiência do sistema produtivo, representada por baixos custos e alta qualidade, as empresas devem preocupar-se também com as necessidades do consumidor, baseadas no conhecimento das características do mercado.*” Isso permitiu que ocorresse um início de movimentação das cooperativas em geral na busca de reestruturações e redirecionamentos dos seus negócios corporativos, missões e modelos de gestão profissionalizados .

McKENNA (1993) ressalta que os mercados, nos anos 90, passaram por transformações muito rápidas, o que implica em que as empresas precisem ser ágeis para responder aos desafios da competição.

Isso se aplica também ao cooperativismo que “após a abertura econômica, vem sendo a melhor, senão a única alternativa para os produtores rurais, Jank (1995) apud Ferreira (1997).”

3.2.6. Crédito Cooperativo: Competitividade e Capitalização

O contexto histórico recente da competitividade de produtos e serviços de crédito pode ser dividido em pelo menos três períodos distintos: o primeiro período refere-se à fase da década de 60 até a década de 80, no qual realçam algumas características, como o aumento da demanda por créditos para investimentos industriais, a urbanização crescente, viabilizada pelo êxodo rural por falta de uma política de interiorização do governo federal e pela integração dos mercados nacionais por meio da rede ferroviária. Ainda nesse período começou também a mudança dos padrões de consumo que ampliou a demanda por produtos não tradicionais.

Segundo Barbosa (1999,p.22), muitas definições têm enfatizado a competitividade no nível nacional e no nível da Companhia. O autor, no Estudo do Comitê Seletor da House of Lords sobre comércio ultramarino (the Aldington Report) afirma que: "Uma empresa é competitiva se ela pode produzir produtos e serviços de qualidade superior". Tal afirmação serve para o debate sobre a escolha do modelo ideal de gestão para as cooperativas.

Observa-se que mesmo não afetando a continuidade das operações, é fundamental para as cooperativas que elas angariem o maior número de associados, pois seu capital de giro e seu patrimônio líquido são constituídos e mantidos com base no número de associados que mantém. Por esse motivo, uma política específica de capitalização deve dar suporte à gestão cooperativa, juntamente com uma política que garanta o retorno dos recursos investidos. Conquanto seja o capital a força propulsora do processo econômico-financeiro de qualquer sistema, o sistema cooperativista apesar de não ser capitalista, não foge a essa regra, e as cooperativas, para se desenvolverem e continuarem operando com seus associados, dependem da capitalização. Isto é evidenciado pelo fato de serem as cooperativas com maior número de associados as que mais cresceram nos últimos três anos, provavelmente em função do volume do capital gerado pelas adesões de associados, bem como, pela taxa de

contribuição mensal, na base de no mínimo um por cento (estatutário) da remuneração nominal do associado.

Apesar da limitação constitucional dos juros de 12% ao ano, o capital da cooperativa, para sobreviver, tem que ser remunerado e o sistema cooperativo não foge a essa regra e nem poderia fazê-lo. A remuneração é em função das perdas inflacionárias e da própria perda de valor relacionado às variações cambiais. Segundo Benato (1994, p.36):

“A remuneração do capital é um ato econômico como são os demais atos. Na cooperativa além de econômico é social. No sistema cooperativo, o capital é um instrumento de giro da riqueza. Não é quem comanda as ações.” Os sócios, ao contrário dos de uma empresa capitalista, valem pelo que são, não pelo que possuem. Seu capital é remunerado à taxa previamente fixada em estatuto, nada mais. O sócio é remunerado pelo que produz, o capital pelo seu valor nominal. Nenhum benefício, nenhuma vantagem e nenhuma regalia têm base e fundamento no capital social..”

Independentemente do valor do capital que possui, o associado tem direito a apenas um voto nas tomadas de decisões.

Ressalte-se também a importância da estrutura patrimonial, em que o capital próprio da sociedade seja compatível com suas necessidades de imobilização e volume de operações. É necessária, também, a permanente expansão. Uma expansão, calculada e medida, planejada adequadamente em todos seus fatores circunstanciais, quer de produção, quer de mercado, quer de imobilização ou de participação democrática. Esse é um princípio básico. O princípio porém deve ser entendido e aplicado unicamente no entendimento da gestão democrática, não deve e nem pode se transformar em dogma (1998).

O ganho em uma cooperativa tem o sinônimo de *sobras* como resultado positivo num exercício. O ganho numa empresa tem o sinônimo de *lucro*; é uma questão de visão, de doutrina e princípio. As cooperativas se igualam à adoção de princípios de empresas comuns, qual seja, a busca do equilíbrio de seu capital e da maximização de suas riquezas, apenas e

tão somente para serem revertidas em benefício dos associados(1998). A esse respeito Lima (1997, p.50) comenta que:

“Como sociedade de pessoas, o destino da cooperativa é servir ao grupo associado, sem a mais leve intenção de lucrar à sua custa, o que, se viesse a acontecer, evidentemente descaracterizaria a entidade cooperativa, transformando-a em uma instituição lucrativista, pertinente ao âmbito das sociedades de capital.”

3.2. OS FCS E O ATO COOPERATIVO

A importância do entendimento do ato cooperativo no contexto dos FCS é determinante para o trabalho da pesquisa, isso porque a peculiaridade da sociedade cooperativa reside na identificação dos interesses entre o associado e a entidade. Essa relação de interesses resultou num estudo mais aprofundado e específico da doutrina, que originou a teoria do “*ato cooperativo*”. *Este* é conceituado como sendo a diferenciação maior e específica entre uma sociedade mercantil e uma cooperativa, perante o aspecto tributário. A resultante e decorrência específica desses atos determinam a obrigação tributária ou não. Segundo o artigo 79 da Lei 5764/71, denominam-se “*atos cooperativos*”, os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e *pelas cooperativas entre si quando associadas*, para a consecução dos objetivos sociais.

Segundo Lima (1997, p.55):

“Quando a lei menciona ”cooperativas associadas entre si” não exige que seja uma associação perene que venha abranger todos os negócios sociais de mais de uma cooperativa. A associação pode se materializar em um ou outro contrato, bastando que haja melhores condições, em face dela, para se atingir as finalidades específicas da contratação.”

Da mesma forma, o reconhecimento do ato cooperativo, nas operações entre uma cooperativa de produção e um agricultor, depende, necessariamente, do cumprimento das formalidades legais de admissão como sócio da cooperativa, não bastando apenas a qualidade de produtor rural.

Teoricamente, a definição do ato cooperativo não apresenta grandes dificuldades, no entanto, no desenvolvimento prático das atividades de uma cooperativa, freqüentemente surgem obstáculos.

A correta interpretação da abrangência do ato cooperativo, faz-se necessária por dois motivos:

1. Porque as operações com não associados devem ser contabilizadas em separado, para fins de cálculo e incidência de tributos.
2. Porque o lucro líquido das operações com terceiros destina-se obrigatoriamente ao FATES (Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social).

Pelo exposto fica claro que para se caracterizar um ato cooperativo em qualquer situação, tem que estar presente, numa extremidade da operação o cooperado, seja a mesma realizada com o fornecedor ou com o consumidor. O quadro 5 demonstra e sintetiza as circunstâncias em que se realiza o ato cooperativo, com a participação do cooperado conforme explicado:

QUADRO 5

DEMONSTRATIVO DA CARACTERIZAÇÃO DO ATO COOPERATIVO

Cooperado	Cooperativa	Cooperado	Ato Cooperativo
Cooperado	Cooperativa	Terceiros	Ato Cooperativo
Terceiros	Cooperativa	Cooperado	Ato Cooperativo
Terceiros	Cooperativa	Terceiros	Ato Não Cooperativo

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3. ASPECTOS LEGAIS

3.4.1. A Legislação Cooperativa

As sociedades cooperativas, no aspecto societário, regem-se pelas disposições da lei 5.764 de 16/12/71, que atualmente define a Política Nacional de Cooperativismo, e que instituiu o regimento jurídico das Sociedades Cooperativas, pelas Resoluções do Conselho Nacional do Cooperativismo – CNC, pelo estatuto social, resoluções regularmente tomadas pela Assembléia Geral e Conselho de Administração ou Diretoria.

As cooperativas de crédito e as mistas com seção de crédito devem observar adicionalmente as Resoluções e Normas do Banco Central do Brasil – BACEN, referentes às atividades financeiras. Apesar da Constituição Federal proibir a intervenção estatal nas sociedades cooperativas, o BACEN possui poderes para cancelar a carta-patente de funcionamento das cooperativas de crédito. Todas as cooperativas estão sujeitas à tributação do imposto de renda, fundamentada no lucro real. O Regulamento do imposto de renda exige que as cooperativas obedeçam às leis de regência, para que os resultados apurados nos atos cooperativos sejam isentos do tributo e acessórios. Sob o aspecto contábil, tanto como as demais sociedades e entidades, estão subordinadas às leis das S/As 6.404/76 de 15/12/76 e a 9.457/97 de 05/05/97 e devem observar as normas editadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, em especial a Resolução 774/94.

Embasada nessa legislação, a estruturação do cooperativismo está assentada na seguinte forma e divisão:

- a) órgão de representação
- b) órgão normativo
- c) órgãos de fiscalização e controle
- c) órgão de suporte financeiro

O Cooperativismo foi contemplado e garantido na Constituição Federal promulgada em 1988, no Título VII – da ordem econômica e financeira, capítulo 1, artigo 174, parágrafo segundo, com a seguinte disposição: “*A lei apoiará e estimulará o cooperativismo e outras formas de associativismo.*”

A primeira normatização legal mundial sobre o cooperativismo surgiu também na Inglaterra em 1852, oito anos após a criação do armazém de Rochdale, em Manchester. Essa lei que outorgou personalidade jurídica e responsabilidade ao movimento denominava-se *Industrial and Provident Societies Act*.

No Brasil, A promulgação da primeira lei orgânica do segmento ocorreu em 1907, através do decreto 1637/07 que teve suas normas aprovadas e ampliadas no decreto 22.239/32 e mantido em leis posteriores.

Muitos anos depois, em 1966, o decreto-lei 59 definiu a política nacional de cooperativismo e modificou a respectiva legislação. Em 1967 o decreto 60.597 regulamentou as inovações do decreto 59, quais sejam:

- a) Criação do Conselho Nacional do Cooperativismo;
- b) Reconhecimento de que as relações econômicas entre a cooperativa e seus associados não poderão ser entendidas como operações de compra e venda, pois a cooperativa é uma extensão do estabelecimento cooperado.

Além desse respaldo legal, o cooperativismo conta também com o respaldo político, representado pela FRESCOOP – Frente Parlamentar Cooperativa, composta por 241 parlamentares.

4. METODOLOGIA

As metodologias utilizadas neste trabalho estão fundamentadas nas obras de Cohen (1998), Yin (1984), Seltiz (1965), Bogdan (1982), Bardin (1977), Malhotra (1999), Pandit (1996), Thiollent (1986), Triviños (1987), Marconi e Lacatos (1991), Mattar (1993), Chizzotti (1998), Gil (1995) e Silveira Júnior & Vivacqua (1996).

4.1. OS MÉTODOS DE PESQUISA E OS PRESSUPOSTOS SUBJACENTES

Os métodos de pesquisa qualitativa estão voltados para auxiliar pesquisadores a compreender pessoas e seu contexto social, cultural, institucional. O objetivo de compreender um fenômeno do ponto de vista dos participantes e seu contexto pode ser comprometido quando dados textuais são quantificados (Kaplan e Maxwell, 1994, apud Pozzebon & Freitas, 1997). Na busca de uma maior sinergia, pode-se buscar o uso combinado de métodos qualitativos e quantitativos. Mas todos os pesquisadores, sejam de métodos quantitativos ou qualitativos, possuem determinados pressupostos sobre o que consideram pesquisas válidas e quais métodos de pesquisa consideram apropriados. É importante reconhecer estes pressupostos para não somente compreender como as pesquisas são analisadas e valorizadas como, sobretudo, podem vir a ser aceitas ou rejeitadas.

Existem diferentes formas de classificar os pressupostos filosóficos que denunciam as crenças dos pesquisadores.. Para Orlikowski e Baroudi (1991) apud Pozzebon & Freitas, qualquer pesquisa pode ser classificada como positivista, interpretativa ou crítica.

Esta última classificação permite ressaltar que o termo “qualitativo” não é sinônimo de “interpretativo”. Uma pesquisa qualitativa pode ou não ser interpretativa, dependendo dos pressupostos adotados. A escolha de um método de pesquisa qualitativa, como por exemplo o estudo de caso, pode ter como pressuposto filosófico subjacente o positivismo. Muitas pessoas associam as palavras quantitativas com objetividade e qualitativo com subjetividade,

mas esta associação é simplista, não alcança a complexidade que caracteriza a tentativa de compreender a realidade e construir novas explicações ou interpretações.

Pesquisas interpretativas partem do pressuposto de que a compreensão da realidade é feita através de construções sociais. Linguagem e significados são construções sociais. Os estudos interpretativos procuram compreender um fenômeno através dos significados atribuídos pelas pessoas.

Muitas vezes é difícil para um pesquisador localizar-se de forma pura em uma ou outra linha de pesquisa. O comportamento humano é tão complexo quanto a realidade que se pretende conhecer. Mesmo ao optar pela linha interpretativa na análise dos dados, em muitos momentos de uma pesquisa, elementos e técnicas da linha positivista acabam mostrando-se presentes. Mas, esta combinação é desejável ou indesejável? Pouco desejável é a ausência de método ou a falta de clareza quanto aos objetivos de pesquisa.

Segundo Pozzebon & Freitas (1997), alguns elementos caracterizam a opção pela linha interpretativa: 1) o desenho da pesquisa não envolve a pré-definição de variáveis dependentes e independentes; 2) é mais apropriado utilizar o termo *proposição* e não o termo *hipótese*; 3) diferente de procurar testar uma hipótese, que requer relacionamentos mensurados, estabelecer proposições envolve *relacionamentos conceituais* (Pandit, 1996). A busca de uma técnica para análise de dados que possibilitasse o estabelecimento de relacionamentos conceituais mostrou-se fundamental para a geração de novas teorias. Neste sentido, a *Grounded Theory* é um estilo de pesquisa qualitativa que busca gerar novas teorias através de alguns elementos básicos: conceitos, categorias e proposições. A utilização deste processo de construção de teorias requer, antes de mais nada, que o pesquisador tenha experiência tanto com o método quanto com o contexto da pesquisa (Pandit, 1996). O presente trabalho, de certa forma, se enquadra nesse estilo de pesquisa, considerando a limitação representada pela carência de teorias a respeito do tema.

Uma vez definido o método de pesquisa, elaborado o protocolo e conduzida a coleta de dados, o pesquisador que utiliza métodos qualitativos precisa decidir sobre a estratégia de análise dos dados coletados. Embora exista uma clara distinção entre a coleta de dados e a análise de dados, esta distinção é problemática para muitos pesquisadores de métodos qualitativos. Os pressupostos do pesquisador afetam a coleta de dados e os dados coletados determinam o que será o resultado. Ou seja, os dados afetam a análise de uma forma significativa, assim como a análise afeta os dados. Existem diferentes abordagens para coletar, analisar e interpretar dados qualitativos. A linha comum é que todos os modos qualitativos de análise relacionem-se, primeiramente, com análise textual, seja verbal ou escrita (Myers, 1997 apud Pozzebon & Freitas (1997)).

Várias são as técnicas sugeridas para a análise qualitativa. Miles e Huberman (1984) apud Pozzebon & Freitas, por exemplo, apresentam técnicas analíticas como reorganização dos dados em intervalos, organização das evidências em uma matriz de categorias, gráficos, tabelas de frequência, tabelas de referência cruzada, enfim, formas de visualização de variáveis e relacionamentos entre variáveis. Stake (1995) apud Pozzebon & Freitas recomenda agregação teórica, Eisner and Peshkin (1990, apud Tellis, 1997a) dão alta prioridade para a interpretação direta dos eventos e pouca para a mensuração dos dados. Reich e Benbasat (1990, apud Vandenbosch & Higgins, 1996) sugerem uma seqüência de quatro passos para a fase de análise, denominada assimilação, interpretação, classificação e comparação.

QUADRO - 6

Requisitos para uma Análise de Dados com Qualidade

- a) mostrar que a análise está baseada em todas as evidências relevantes;
- b) incluir todas as maiores interpretações rivais na análise;
- c) endereçar o aspecto mais significativo do estudo;

d) utilizar os conhecimentos anteriores do pesquisador (conhecimento especialista).

Fonte: Pozzebon & Freitas (1997)

Adaptado de YIN (1984)

4.1.1. A Escolha do Método em Análise Qualitativa

Para enfrentar a complexidade do mundo real é preciso adotar métodos. Sem métodos, a ciência não progride, as organizações menos ainda. De fato, a ciência se nutre dos próprios erros, que não são descobertos ao acaso mas através da busca sistemática de melhores explicações para os fenômenos naturais e sociais (Pozzebon e Freitas, 1997).

Assim como há várias perspectivas filosóficas, também existem vários métodos. Um método de pesquisa é uma estratégia de investigação que se movimenta a partir de pressupostos filosóficos para desenhar uma pesquisa e coletar dados (Myers, 1997, apud Pozzebon & Freitas).

O grande interesse que os métodos de pesquisa qualitativa vêm despertando sobre os pesquisadores é representado pelo significativo número de publicações em nível internacional e nacional que exploram o tema. Em 1997, Pozzebon e Freitas publicaram um trabalho envolvendo este tema, quando apresentaram os principais passos para a escolha e condução de uma pesquisa de natureza qualitativa com o maior rigor científico possível. Embora o método escolhido tenha sido o estudo de caso, os passos são generalizáveis para outros métodos cuja coleta de dados esteja ancorada na atuação do pesquisador em campo e estão resumidos no Quadro 7

A escolha do método de pesquisa influencia a forma como o pesquisador coletará seus dados. A qualidade de uma pesquisa qualitativa depende, sobretudo, da capacidade de coletar dados de alta qualidade. A capacidade de escolher o método mais adequado e de

coletar dados de alta qualidade está relacionada com um dos pré-requisitos para a condução de qualquer pesquisa qualitativa: as habilidades e conhecimentos do pesquisador sobre o tema em investigação (Myers, 1997, apud Pozzebon & Freitas, 1997). Os resultados das pesquisas que utilizam métodos qualitativos (como o estudo de caso, por exemplo) dependem fortemente do poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho da pesquisa, de forma oportuna (Yin, 1984).

QUADRO 7

Requisitos/ passos para condução de pesquisas qualitativas buscando rigor Metodológico

<ul style="list-style-type: none">a) Fundamentar o porquê da escolha do método.b) Adotar e apresentar os critérios para a escolha da <i>Unidade de Análise</i> (Sistema, Indivíduo, Depto, Organização, etc.).c) Adotar e apresentar critérios para a escolha do <i>Tipo da Pesquisa</i> (Longitudinal ou Cross-Sectional).d) Adotar e apresentar critérios para a definição do <i>Número de Casos</i> (Único, Múltiplos).e) Adotar e apresentar critérios para a condução da <i>Seleção dos Locais</i>.f) Apresentar as referências e métodos utilizados na construção dos <i>Instrumentos de Pesquisa</i>.g) Elaborar um <i>Protocolo</i> para a Execução da Pesquisa.
--

Fonte: (Pozzebon & Freitas, 19

4.2. OS PROTOCOLOS: FINALIDADE E USO

4.2.1. Protocolos Formal e Verbal

Uma nova abordagem em análise qualitativa denominada Modelagem de Casos, tem como objetivo principal a exploração de métodos de análise de dados que busquem uma maior exploração do contexto no qual os dados foram coletados. Essa nova abordagem pressupõe dois pré-requisitos principais: familiaridade do pesquisador com técnicas de modelagem de dados e condução da pesquisa qualitativa através de um protocolo, com as questões de pesquisa norteando a coleta e registro dos dados.

Portanto, a finalidade do protocolo é servir de “guia” para o pesquisador no desenvolvimento da pesquisa, permitindo-lhe recorrer a este a qualquer momento, para não perder o “rumo” e, conseqüentemente, não permitir que a pesquisa deixe de cumprir os seus objetivos. Cabe aqui ressaltar que este “guia” é uma referência que deve ser revisada, alterada e remodelada no decorrer da pesquisa, sempre que necessário. Desta forma, destacam-se mais uma vez a presença e a habilidade do pesquisador.

Yin, (1984, p. 64), afirma que o protocolo é uma tática importante para aumentar a confiança de pesquisas baseadas em estudos de casos e que serve para guiar o pesquisador na execução de seu trabalho. O protocolo deve conter os instrumentos, os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas na sua utilização. E acrescenta: “... a preparação do protocolo força o investigador a se antecipar a vários problemas”. Esse cuidado impulsiona-o a uma atitude proativa extremamente desejável

Segundo afirmam Pozzebon e Freitas (1997, p. 14), “a escolha oportuna do método de pesquisa não assegura os resultados. É preciso tomar uma série de cuidados para que cada passo seja dado da melhor forma, ou seja, com o maior rigor científico ao nosso alcance”.

De acordo com Myers (1997) apud Pozzebon e Freitas, (1997), a capacidade de escolha dos métodos e da qualidade da coleta de dados está diretamente relacionada com o

nível de conhecimentos e habilidades do pesquisador. Segundo Yin, (1984), “Além do conhecimento e experiência do pesquisador, muitas das condições que possibilitam um maior rigor científico podem ser fortemente otimizadas com a elaboração de um protocolo. A elaboração é uma estratégia que deve servir de exemplo, pois segundo o autor, deve ser seguido, pois a mesma representa a confiabilidade de qualquer estudo qualitativo. Deve, entretanto, ser observado se em seu conteúdo estão inseridos os instrumentos, procedimentos e regras gerais, quais sejam, as normas que deverão ser seguidas na utilização de cada um desses instrumentos. O Quadro 11 apresenta os principais elementos de um protocolo.

QUADRO 8

Principais Elementos de um Protocolo

- a) Visão geral do projeto.
- b) Procedimentos de campo, incluindo credenciais e acesso aos locais de pesquisa.
- c) Questões específicas que o pesquisador deve ter em mente durante a coleta de dados.
- d) Guia para o relatório, documentos para a condução da coleta de dados, estrutura de registro das observações e respostas.

Fonte: Pozzebon e Freitas (1998). (Adaptado de Yin, 1984).

O protocolo pode ser organizado através de tabelas, enumerando todos os instrumentos de coleta de dados que serão aplicados, bem como a seqüência de atividades estabelecida para a atuação do pesquisador em campo. (Pozzebon, 1998). Um exemplo de organização de um protocolo em tabelas é apresentado na Tabela 1, que identifica cada um dos instrumentos criados e adaptados para a condução da pesquisa em campo, apresentando o nome do instrumento, seu objetivo, as referências utilizadas para sua criação ou adaptação e as fontes. O item fontes representa as fontes de coleta de dados nos locais de pesquisa.

FIGURA 1 - Exemplo de Protocolo – Instrumentos de Coleta de Dados

Identificação	Objetivo	Fontes	Referência
Documento 1 Entrevista	Caracterização da Empresa	da Sistemas existentes Documentos da Empresa.	Cadastro FIERGS
Documento 2 Grade de Sistema Análise	Caracterização do Sistema EIS	do Sistema existentes; Documentação do Sistema.	Elaborado pelo Pesquisador
Documento 3 Entrevista Semi-Estruturada	Perfil Detalhado do Usuário do Sistema	do Usuários do Sistema Observação Direta do Uso do Sistema.	Elaborado pelo Pesquisador, Adaptado do Guia de Vandebosch (1996, 1997)
Documento 4 Questionário auto-preenchido	Escala da Personalidade Proativa	da Usuários do Sistema	Escala de 7 (sete) pontos de Bateman e Crant (1993)
Documento n

Fonte: Elaborado por Pozzebon (1998)

A Figura 2 apresenta a seqüência de atividades e os instrumentos que serão aplicados, bem como, o objetivo da execução de cada atividade (Pozzebon, 1998).

FIGURA 2 - Exemplo de Protocolo - Seqüência de Atividades

Atividade	Objetivo
Aplicar Documento 1	Conhecer a empresa

Aplicar Documento 2

Conhecer o sistema EIS implantado na empresa.

Aplicar Documento n

...

Fonte: Elaborado por Pozzebon, (1998).

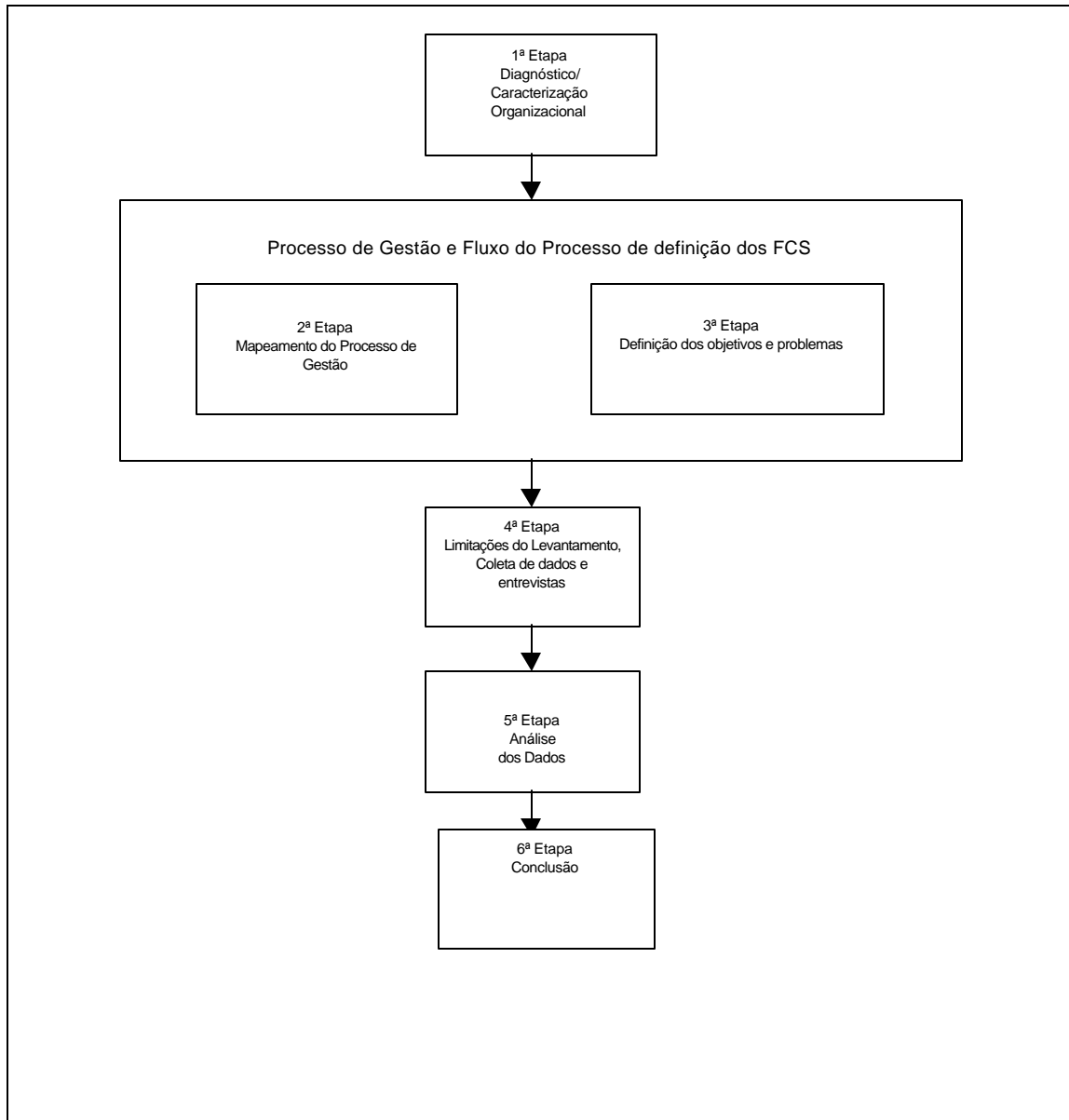
Em síntese, em pesquisas qualitativas é absolutamente relevante que o pesquisador possua uma preparação adequada para a escolha do método e para a elaboração e aplicação de um protocolo. (Pozzebon, 1998).

Complementando o conhecimento sobre os protocolos, foi também utilizada a sistemática dos *protocolos verbais* que:

“consistem em pedir aos entrevistados que representem verbalmente seus pensamentos, tais como ocorrem no momento em que executam uma ação. Neste caso, significam a tomada de decisão. Isso deve ocorrer imediatamente, de maneira a permitir que determinados aspectos não contemplados nas entrevistas possam agora ser evidenciados” (Smith, Thorpe e Lowe, 1999, p. 91-93 apud Pozzebon & Freitas, 1998).

Na expectativa de permitir uma visão sistêmica da pesquisa de campo, apresentam-se, na fig. 3, as etapas propostas no protocolo para a realização dos estudos de casos. Embora pareça que a pesquisa de campo seja um conjunto de etapas independentes e estanques, observa-se que as etapas de coleta de dados (etapas de 1 a 4) estão intimamente interligadas com as etapas de análise dos dados (etapas 5 e 6). Além da visão sistêmica, outro ponto de vantagem é permitir a atualização das informações no tempo e espaço, devido a utilização de avaliação de resultados de trabalhos já realizados há algum tempo, como é o caso desta dissertação.

FIGURA 3 - Guia de Avaliação da Pesquisa de Campo



4.3. NATUREZA E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

4.3.1. Abordagem Metodológica

Esta pesquisa se classifica como *qualitativa exploratória e avaliação de resultados*.

É *qualitativa* porque sua abordagem se fundamenta na idéia de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, porque os dados não são coisas isoladas, acontecimentos fixos captados em um instante de observação. Eles se dão em um contexto dialético, fluente de relações; são "fenômenos" que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamento, (Chizzotti, 1998, p. 79-84).

No desenvolvimento de uma pesquisa, é importante observar que uma análise qualitativa envolve diversas e diferentes visões de uma dada situação e/ou sistema, sendo essa uma das peculiaridades desse tipo de análise. O método denominado Grounded Theory (Pandit, 1996) é o que mais se aproxima do método adotado no presente trabalho, quando a partir da realidade, em função da delimitação mencionada, se objetivou formar uma teoria, daí porque atribuiu-se uma maior relevância ao contexto. Então, este trabalho pode ser enquadrado numa abordagem similar ao método supra mencionado.

Chama-se pesquisa qualitativa quando se privilegia a qualidade da informação, contrapondo-a à quantitativa, em que se privilegia a quantidade. Tratar os dados como fatos não isolados, deixar de reconhecê-los como acontecimentos fixos captados em um dado momento e admitir que estes se dão em um contexto dinâmico permitiram ao pesquisador buscar a essência dos fenômenos em estudo. Nesse contexto, torna-se imprescindível a presença do pesquisador no ambiente natural em que o fenômeno ocorre, não se transformando assim em mero relator passivo, devendo ser agente ativo no processo de pesquisa. (p. 82).

Segundo Bogdan (1982, p.133), a pesquisa qualitativa apresenta cinco características que se mostram presentes nesta pesquisa, quais sejam: 1) "a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2) a

pesquisa qualitativa é descritiva; 3) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; 4) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente e; 5) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa”. Ante o exposto, e em função do objetivo da presente pesquisa, parece coerente a utilização dessa abordagem.

É exploratória porque visa a prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação (...).” (MATTAR, 1993, p. 84).

É *avaliação de resultado* porque sistematiza as análises, avaliações, observações e experiências de planejamento estratégico levadas a efeito em cinco organizações cooperativas, para a definição dos FCS com vias à generalização para casos análogos.

A técnica *avaliação de Resultado*, segundo a terminologia de Patton¹ apud Silveira Júnior & Vivacqua (1996, p. 27), objetiva: “*determinar a efetividade de intervenção de ações humanas (programas, políticas, pessoal, produtos)*” e *dela se esperam e se buscam respostas resultantes do “julgamento, generalizações sobre tipos efetivos de intervenções e condições sobre as quais os esforços são efetivos”, das pessoas envolvidas no processo.* Essa técnica possibilita *estabelecer quais fatores são necessários para se atingir a missão, objetivos e metas de organizações.* Os FCSs são *definidos, por pessoas ligadas às organizações, nessas participações que acontecem em formas de seminários e workshops de planejamento estratégico, após sistematização dos pontos de vistas dos mesmos com relação aos objetivos, restrições e metas, traduzidos em ações.*

Dessa forma, segundo a metodologia de Patton acima descrita, os esforços das ações humanas, dispendidos na implementação dos programas, devem estar inseridos num plano de

¹ Apud Sylvia Maria AzevedoRoesch “A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma terminologia”, Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, Anpad. I (3) : 180.

ações que visam a eliminação das restrições que impactam o atingimento dos objetivos elencados. Esses planos regularmente recebem tratamento técnico específico, através de metodologia própria, com monitoramento e avaliações periódicas. Segundo Kwasnicka (1995), essas ações quando consideradas prioritárias ou emergenciais, são os FCS. Furlan (1991, p.99) afirma serem esses fatores aqueles que dão suporte aos objetivos organizacionais, que por sua vez dão suporte à missão.

Ante o exposto, os objetivos e a natureza da pesquisa, o estudo de caso pareceu ser o método qualitativo mais indicado para a presente pesquisa, sendo definido por Yin (1984, p.23) como sendo uma pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do contexto da vida real, no qual os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes e as múltiplas fontes de dados existentes são usadas, o que caracteriza o estudo de casos (ou multicasos), que, segundo ele, “ são desejáveis quando a intenção da pesquisa é a descrição de fenômenos, a construção de teorias ou o teste de teorias.” Dentre as três, esta pesquisa se ajusta ao item ” construção de teorias”, pelo fato desta pesquisa ser, provavelmente, a primeira tentativa de formação teórica sobre o assunto.

O estudo de caso, como uma estratégia de investigação, é usado em vários contextos da ciência social, tais como pesquisas em administração pública, política, estudos sobre gerência, planejamento, organizações em geral, entre outros (Yin,1984).

“Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação que aborde de maneira significativa e holística, as características de eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos gerenciais e organizacionais de forma geral, (...), relações internacionais e maturação de indústrias.” (Yin, 1984, p. 14).

Também Benbasat, Goldstein e Mead² (1987), *apud* Pozzebon e Freitas (1997, p. 4), apresentam o estudo de caso como uma “metodologia particularmente apropriada para

² Benbasat, I.; Goldstein, D. & Mead, M. *The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. MIS Quarterly*, v. 11, nº 3, 1987.

determinados tipos de problemas, como aqueles em que *pesquisa e teoria estão em estágio inicial de formação* ou *aqueles baseados na prática*, quando a experiência dos atores é importante e o contexto de ação é crítico”. Apresentam ainda razões que justificam o estudo de caso como a estratégia mais apropriada, em dado contexto de pesquisa, como por exemplo: 1) o de aprender sobre o estado da arte e de *gerar teorias a partir da prática*; 2) a possibilidade de responder a perguntas do tipo “como?” e “por quê?”, ou seja, compreender a natureza e a complexidade do processo em jogo; (e 3) a *possibilidade de pesquisar uma área na qual poucos estudos prévios tenham sido realizados*”. Ressaltam que “os resultados do estudo dependem fortemente do poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna”.

Para proceder à pesquisa foram utilizadas fundamentalmente seis fontes de informação: documentação, arquivos, registros, entrevistas, questionários e os resultados dos seminários e workshops de planejamentos estratégicos de organizações cooperativas. Essas fontes encontram a validade de sua abrangência na afirmativa de Yin (1984, p.79)³:

“Seis fontes de evidências podem ser focadas na coleta de informações em um estudo de caso: documentação, arquivos e registros, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos e culturais”.

Entre a documentação utilizada na análise, destacam-se memorandos processos administrativos, notas, comunicados, relatórios, projetos e veículos de comunicação oficiais. Algumas informações de gestão foram obtidas através de arquivos e registros informatizadas via Sistema do Banco Central – SISBACEN.

4.4. UNIDADES DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO

³ Original em inglês.

A unidade de análise deve estar relacionada às perguntas ou questões de pesquisa, (Yin 1984, p. 31). Isto sugere que somente após um estudo detalhado e cuidadoso destas questões é que a unidade de análise pode ser definida de maneira adequada. Assim sendo, após a análise das perguntas de pesquisa, bem como de seus objetivos, entende-se que a unidade de análise deva ser o setor de cooperativismo de crédito.

As organizações cooperativas de crédito forneceram apenas o ambiente onde provavelmente os FCS deveriam estar inseridos, suas funções, suas características e seus relacionamentos, enfim, o contexto. Os usuários do setor cooperativo de crédito e seus administradores foram apenas os respondentes e corresponderam a uma das estratégias de coleta de dados (entrevistas e observações) juntamente com a principal delas, os trabalhos desenvolvidos nos seminários e workshops de planejamento estratégico dessas entidades.

As unidades de estudo referenciadas para análise, constituíram-se de duas Centrais do setor cooperativo de crédito: uma do crédito urbano e outra do crédito rural e trinta e nove cooperativas a elas filiadas, situadas no Espírito Santo e a entidade bancária responsável pelas operações financeiras do segmento, conforme o seguinte quadro:

QUADRO 9

Relação das Principais Organizações Cooperativas do ES em Função do Capital e de no de Associados

NOME	LOCALIZAÇÃO
CREDITEL - telecomunicações	VITÓRIA – VILA VELHA- CIM e CNA
COOPSIDER – CST	SERRA
CRETOVALE – CRVD	SERRA e VITÓRIA
CREDIGAZETA – Rede Gazeta	VITÓRIA
CREDIGAROTO - CHOCOL . GAROTO	VILA VELHA
COOPFINDES - FEDER. IND. ES	VITÓRIA
CREDIUFES – Universidade Federal	VITÓRIA

NOME	LOCALIZAÇÃO
CECREST – CENTRAL MÚTUO	VITÓRIA, 32coop. inclusive as sete acima
SICOOB – CENTRAL – RURAL	VITORIA e 7 coop. Munic. Interior
BANCOOB – BCO COOP. do BRASIL	VITÓRIA

Fonte: Elaborado pelo autor

Foram selecionadas cooperativas que tivessem realizado o processo de planejamento estratégico, implementado ou não, tendo em vista o entendimento de que esse instrumento é um dos mais práticos para a identificação e seleção dos FCS, pela forma como é aplicado e por serem as pessoas envolvidas no processo, as que vivenciam o ambiente onde a ação acontece.

A escolha desse universo foi considerado o ideal na busca de um maior poder de generalização, por permitir maior abrangência e cobertura das perguntas de pesquisa, de maneira a que sejam obtidas as informações necessárias para as conclusões (Yn, 1984, p.38-39). Vale observar que não se trata de uma generalização estatística, em que, a partir de uma certa amostra (quando definida corretamente), generalizam-se os resultados para um universo maior. Essa analogia segundo Yn (1984, p.39) não se aplica a estudos de casos, bem como, é incorreta a sua associação, pois a inspeção de pesquisa confia na generalização estatística, enquanto que estudos de casos, confiam em generalização analítica “, (tradução nossa). Ou seja, o pesquisador está se esforçando para generalizar e associar um conjunto particular de resultados a alguma teoria (no presente caso ainda insipiente) não em dizer que a partir de uma amostra todo o universo se comportará da mesma forma, isso justifica o universo considerado para análise.

Nesse sentido e na expectativa de obter-se maior poder de generalização, realizou-se um estudo de caso múltiplo que consistiu no estudo das organizações cooperativas acima mencionadas, com aspectos semelhantes e contraditórios.

As unidades de observação foram dirigentes, executivos e consultores dessas organizações cooperativas. Foram entrevistadas vinte e duas pessoas desses grupos, que correspondem aos cargos de Presidente, Diretor e gerente operacional ou técnico dessas unidades organizacionais conforme Quadro 16 e detalhamento constante do Quadro 17.

QUADRO 10

Visitas Técnicas e Entrevistas Realizadas - VTA

Empresas Cooperativas Visitadas e Pessoas Entrevistadas na Grande Vitória – ES		
DESCRIÇÃO	QTDE	ESPECIFICAÇÃO
Grandes e Médias	14	Organizações cooperativas.
Gerentes e Executivos	7	5 Gerentes e 2 executivos
Presidentes e Diretores	15	9 presidentes e 4 diretores
Total	34	VIDE Detalhamento no anexo 7 - Quadro 12

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.1. A Amostra e os critérios de seleção das Organizações pesquisadas

A amostra por julgamento e conveniência foi selecionada a partir dos seguintes parâmetros:

Cooperativas que efetivamente elaboraram e/ou implantaram o ciclo de planejamento integrado (operacional e estratégico) nos últimos cinco anos. As duas centrais do setor urbano e rural, respectivamente a Cecrest – Central de Cooperativas de Crédito Mútuo do Estado do Espírito Santo, que congrega trinta e duas cooperativas de crédito urbano e o Sicoob – Central, Sistema das cooperativas do Bancoob, que congrega sete cooperativas de crédito rural. O Sicoob – Central foi o parâmetro utilizado para as comparações com as outras entidades cooperativas.

No total foram selecionadas para a pesquisa, quarenta e duas organizações cooperativas de crédito, representadas pelas duas centrais, de crédito urbano e crédito rural e uma organização cooperativa bancária.

As razões para a escolha do Sicoob, como parâmetro, foram, em grande parte, determinadas por:

- a) Apresentar uma grande capacidade operacional e uma extensa rede de coligadas, que fazem dela um referencial destacado para o cooperativismo no Estado do Espírito Santo.
- b) Pela existência de mecanismos institucionais de participação democrática concreta, não somente discursiva, implantado no sistema em 1997.
- c) Pela existência de um sistema de auto gestão e um sistema de planejamento integrado com todas filiadas, especificamente as de crédito rural, (em fase avançada de operacionalização), compondose de: Plano de Ação Empresarial – PAE, Plano de Dispêndios Globais – PDG e Plano de Desenvolvimento Integrado – PDI
- d) Por ser o órgão responsável pela articulação e manutenção do controle interno de cada uma das cooperativas de crédito rural filiadas, distribuídas nos municípios do interior do Estado, e de várias agências, centralizando inclusive o SIGE-RH, sistema gerencial de recursos humanos de todas as cooperativas filiadas.

4.5. O DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO

4.5.1. Desenvolvimento dos trabalhos da pesquisa em síntese

Em complemento aos trabalhos desenvolvidos nos seminários e workshops foram realizadas as pesquisas de campo nas organizações cooperativas. Num primeiro momento da pesquisa foram realizadas entrevistas, não estruturadas, com presidentes, gerentes, funcionários e associados das cooperativas. O segundo momento da pesquisa, fez-se através de uma pesquisa documental nas cooperativas, para proceder a análise do desempenho organizacional, administrativo, econômico e financeiro. Nesta parte do trabalho ocorreu o primeiro obstáculo que ocasionou a primeira limitação. Alegando razões de confidencialidade, algumas organizações restringiram as informações econômicas e financeiras, sendo fornecidas, apenas, as informações dos tipos de indicadores econômicos-financeiros utilizados, quais sejam:

Índice de Imobilização, endividamento, liquidez corrente, participação dos depósitos, participação das operações de crédito, direcionamento dos depósitos, custo administrativo das receitas, rentabilidade do Patrimônio líquido, Rentabilidade do ativo total, custo administrativo, custo operacional.(MNI-BACEN).

Esse fato impediu a realização do trabalho referente a esse aspecto sugerindo-se a sua realização no futuro, no escopo de outros trabalhos sobre o segmento cooperativo de crédito.

4.5.2. Dados: Coleta e Análise

Considerando as limitações do referencial teórico do tema, a pesquisa teve como base inicial a avaliação dos resultados da sistematização realizada nos seminários de planejamento estratégico participativo de cinco organizações cooperativas, conforme já citado anteriormente, um modelo que, segundo Ackoff (1976, p.90), tem como principal benefício não o plano em si, mas o processo envolvido, ou seja, o valor do planejamento, para os administradores, está mais na sua participação do que na utilização do seu produto. Talvez esse modelo provavelmente seja o ideal, por promover um melhor aproveitamento dos conhecimentos e das potencialidades individuais do corpo funcional e, por consequência, obter o comprometimento de todos por ocasião da implementação das ações estratégicas decorrentes (Silveira Júnior & Vivacqua. 1996, p. 28).

Segundo Marconi & Lakatos (1999, p. 64 -73) a pesquisa documental é um conjunto de dados/fontes primários e a pesquisa bibliográfica um conjunto de dados/fontes secundários. A pesquisa documental caracteriza-se pela busca restrita de dados a documentos, escritos ou não, e a pesquisa bibliográfica pela busca de toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Gil (1999, p. 66) complementa, acrescentando que a pesquisa documental (dados primários) “vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa” e que a pesquisa bibliográfica (dados secundários) “se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto”.

Conclui-se que os dados primários são aqueles primeiros, obtidos diretamente na sua origem (fonte), talvez pela primeira vez, podendo ser obtidos de diversas formas, como por meio de observações, anotações de campo, entrevistas e pesquisa restrita a documentos escritos.

Sendo assim, os dados primários da presente pesquisa foram obtidos por meio da pesquisa de campo,⁴ que, como apresentado anteriormente, constituiu-se de um estudo de caso múltiplo, cujas técnicas de coleta de dados serão descritas a seguir. A obtenção dos dados secundários esteve pautada na bibliografia disponível sobre o tema da pesquisa e constituiu-se de livros, teses, dissertações e artigos, dentre outros.

4.5.2.1 Coleta de Dados

A Fig. 3 mostra o guia de fluxo do processo da pesquisa realizada. No início do processo, na primeira etapa, com o objetivo de modelar os processos de gestão com relação aos fluxos de procedimentos operacionais internos e com os órgãos de controle, no caso o BACEN, foi realizado o diagnóstico estratégico através de observação participante. Em seguida, na segunda etapa foram elencados os objetivos e os problemas impactantes do

atingimento dos mesmos. Na terceira etapa, foram realizadas entrevistas e observações não participantes, com o objetivo de identificar as necessidades organizacionais das entidades cooperativas, bem como identificar quais são os principais objetivos a serem atingidos, os obstáculos que os impedem de serem atingidos e as ações prioritárias ou emergenciais solucionadoras, que viriam a ser definidas como os FCS. Todos esses trabalhos foram desenvolvidos durante os seminários de planejamento estratégico realizados, (anexo IX). Esta etapa foi complementada com protocolos verbais (realizados com os gerentes) e com uma pesquisa-teste documental cruzada com os documentos internos das organizações estudadas com base nos relatórios dos trabalhos. A *pesquisa documental*, está pautada em estatutos, atas, organogramas, fluxogramas, manuais de funções e procedimentos internos, manuais de sistemas e relatórios gerenciais e financeiros gerados pelos sistemas.

A quarta etapa foi elaborada através de observação não participante, pela coleta de dados de campo, sendo em seguida realizadas as entrevistas estruturadas e semi-estruturadas. A pesquisa documental foi desenvolvida de maneira integrada ao processo de análise dos dados que compôs a quinta etapa, retroalimentando-se mutuamente de forma concomitante. Nessa perspectiva, foram realizados também vários follow – up’s para confirmação e atualização dos dados, sendo realizadas novas observações não participantes com o objetivo de identificar possíveis deficiências e limitações do SIGECOOP, bem como, seus aspectos positivos e negativos.

Na quinta etapa promoveu-se a análise dos dados pelo método da análise de conteúdo, em conjunto com as técnicas de triangulação e de avaliação de resultados. Neste momento tornou-se necessária a realização de um novo follow-up. Na sexta e última etapa da pesquisa, foram feitas as conclusões e os comentários e recomendações para aplicação do processo de FCS que dão suporte às decisões, culminando com a redação final da dissertação

⁴ Segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 85), a pesquisa de campo “consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisá-los”.

Segundo afirma Chizzotti (1998, p. 89). “A coleta de dados não é um processo acumulativo e linear, cuja frequência, controlada e mensurada, autoriza o pesquisador, exterior à realidade estudada e dela distanciado, a estabelecer leis e prever fatos”, O autor ratifica e destaca, a exemplo de Triviños (1987), que em pesquisas qualitativas a interação do pesquisador com o meio em estudo é fundamental para a obtenção dos resultados esperados. De certa forma, parece haver um consenso entre os autores quanto à propriedade de determinadas técnicas ao processo de pesquisa qualitativa; dentre elas, a entrevista semi-estruturada, a observação não participante e a observação sistemática (Triviños, 1987; Chizzotti, 1998; Gil, 1999; Marconi & Lakatos, 1999), havendo apenas alguma divergência quanto à nomenclatura, não quanto ao conceito.

Nessa perspectiva e no sentido de se obter maior rigor científico, a presente pesquisa utilizou-se de várias técnicas de coleta de dados, de maneira a permitir a cobertura mais abrangente possível, das questões de pesquisa.

Triviños (1987, p. 137) alerta que “verdadeiramente, os questionários, entrevistas, etc. são meios ‘neutros’ que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria”, daí a utilização da sistemática dos protocolos formais e verbais, que consiste em pedir aos entrevistados que verbalizem seus pensamentos, tais como ocorrem no momento em que executam uma ação. Neste caso, significam a tomada de decisão. Isso deve ocorrer imediatamente, de maneira a permitir que determinados aspectos não contemplados nas entrevistas possam agora ser evidenciados (Smith, Thorpe e Lowe, 1999, p. 91-93).

Bogdan (1982, Op. cit.), Wilson (1977) e Lofland (1971), *apud* Triviños (1987, p. 154-155), ressaltam que as *anotações de campo* “consistem fundamentalmente na descrição por escrito de todas as manifestações (verbais, ações, atitudes etc.) que o pesquisador observa no sujeito; as circunstâncias físicas que se considerem necessárias e que rodeiam a este etc.” Acrescentam ainda que “as reflexões” do investigador que surjam no processo

de observação dos fenômenos devem ser registradas e que estas “podem representar as primeiras buscas espontâneas de significados, as primeiras expressões de explicações”.

Destacam também que as anotações de campo “podem ficar como um produto final do estudo, ou sofrer reformulações ou desaparecer, finalmente”. Os autores ainda ressaltam que “nunca, verdadeiramente, seremos capazes de uma descrição perfeita, única, do fato” e recomendam, na busca de resultados mais satisfatórios e fidedignos, alguns procedimentos:

- a) descrever os comportamentos, ações, atitudes etc., tais como eles se oferecem à sua observação;
- b) descrever os sujeitos não em forma abstrata, senão por seus traços concretos;
- c) descrever o meio físico em detalhes, as vezes usando mapas, figuras etc;
- d) descrever as atividades especificamente; e
- e) descrever os diálogos sem cortes, se possível gravando-os.

Para as anotações “reflexivas”, os autores ressaltam que o pesquisador deve estar sempre em “estado de alerta intelectual”, no qual “toda sua mente estará envolvida no processo inteiro da pesquisa que inunda todas suas perspectivas, para que nada fuja ao quadro que está tratando de esclarecer”.

Dessa forma, foram apresentadas e definidas as técnicas de coleta de dados que foram utilizadas na pesquisa de campo. A sua interação e oportunidade são apresentadas no quadro Protocolo para a realização dos estudos de casos. No Quadro 6 é apresentado um detalhamento das técnicas de coleta de dados empregadas para se alcançar cada um dos objetivos específicos.

Na obtenção dos dados, a pesquisa, por ser de natureza qualitativa, utilizou como instrumento de coleta a entrevista semi-estruturada com roteiro preestabelecido e a observação não participante. Além dos recursos e/ou fontes citadas, foi procedida também coleta de informações em outras fontes secundárias integrantes dos quadros anexos ao trabalho, tais como:

- 1) Dados sobre as cooperativas de crédito do setor rural e urbano, informativos internos e dos órgãos de controle, demonstrações financeiras e contábeis e as informações e relatórios enviados ao BACEN e FISCO.
- 2) Bibliografia específica e de referências gerais (anuários e outros), artigos em periódicos, revistas e jornais sobre tendências para o segmento cooperativo (vide Referências Bibliográficas).
- 3) Pesquisas, dissertações e teses sobre o segmento cooperativo brasileiro.
- 5) Banco de dados da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras, da OCEES - Organização das Cooperativas do Estado do Espírito Santo, da CECREST- Central de Cooperativas de Crédito do Estado do Espírito Santo. e o SICOOB - Sistema de Cooperativas de Crédito integrantes do BANCOOB.

A entrevista semi-estruturada é definida por Triviños (1987, p. 146), como

“aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”. O autor acrescenta ainda que a entrevista semi-estruturada, “ao mesmo tempo que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação”.

A pesquisa documental, já definida anteriormente, está pautada também na busca de informações em documentos internos das empresas objeto de estudo, como estatutos, atas, organogramas, fluxogramas, manuais de funções e procedimentos internos, manuais de sistemas e relatórios gerenciais e financeiros gerados pelos sistemas.

As técnicas de coleta de dados que foram utilizadas na pesquisa de campo, a sua interação e oportunidade são apresentadas no quadro “Protocolo para a realização dos estudos de casos”.

4.5.2.2. Análise dos Dados

A Análise dos Dados pode ser considerada uma das etapas mais difíceis de uma pesquisa qualitativa.

A pesquisa e posteriormente a análise dos resultados foram orientadas pelo estabelecimento de um objetivo geral e dos objetivos específicos e pela formulação de tres suposições⁵. Ainda que, via de regra, os estudos de caso utilizem pressupostos ou diretrizes com maior frequência do que hipóteses, na presente pesquisa optou-se pela troca do nome por suposição por se considerar que tais formulações desempenharam na pesquisa uma função de orientar o raciocínio lógico do processo de um segmento. E, além do mais, a pesquisa valeu-se de análise qualitativas, mas, sobretudo, de resultados apropriados ao uso de suposições.

“(...) a substituição de hipótese por diretrizes não implica que a forma de raciocínio hipotético seja dispensável no decorrer da pesquisa. Trata-se de definir problemas de conhecimento ou de ação cujas soluções, num primeiro momento, são consideradas como suposições (quase--hipóteses) e, num segundo momento, objeto de verificação, discriminação e comprovação em função das situações constatadas.

(...)” Sem abandonarmos o raciocínio hipotético, parece-nos perfeitamente cabível a formulação de quase-hipóteses dentro de quadro de referências diferente e principalmente qualitativo e argumentativo.”(Thiollent, 1986, p.33 apud Pozzebon & Freitas, 1997).

Essa análise foi desenvolvida sob a ótica da cooperativa enquanto empresa associação, onde uma das perspectivas das pessoas é, basicamente, a mesma: a cooperação mútua, com o objetivo - fim de remuneração apenas do capital investido nas operações da entidade, a taxas previamente determinadas em estatuto, que garanta no mínimo a continuidade das operações.

Pode-se dizer que a confiabilidade dos dados obtidos depende, invariavelmente, do conhecimento que possui a pessoa que os fornece. A necessidade e a importância da confiabilidade das informações fez com que, neste trabalho, fossem entrevistadas somente pessoas que ocupam posições estratégicas nas empresas pesquisadas, (Quadro

⁵ As suposições foram discutidas no presente trabalho, tendo como base também as opiniões e portanto, a percepção dos entrevistados acerca dos temas em estudo.

20). Essa foi uma preocupação constante quando o trabalho estava em andamento, pois havia nesse aspecto uma possível fonte de viés, caso os entrevistados não tivessem conhecimento do fluxo de procedimentos do processo organizacional e das perspectivas quanto aos FCS e as estratégias a serem adotadas em relação à consecução dos objetivos.

Ressalvamos que, junto com as técnicas acima mencionadas foi utilizada também a técnica de *avaliação de resultados e observação não participante* de cinco exemplos de intervenção em organizações cooperativas, garantindo assim uma melhor qualidade à pesquisa. Segundo Bardin (1977, p. 95), existem três etapas básicas no trabalho com a análise de conteúdo: 1) “a pré-análise, 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação”.

A *pré-análise*, primeira etapa do método, é simplesmente a organização do material. Mas, como o autor destaca, possui três missões principais, que não têm ordem ou seqüência definida ou obrigatória: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação de hipóteses e dos objectivos e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final”. No cumprimento dessas missões, sugere que se comece por uma leitura livre, despreocupada, leitura flutuante – como chama o autor, apenas para que se tenha um primeiro contato e se conheça o material. Adverte: “... deixando-se invadir por impressões e orientações” (Bardin, 1977, p. 96).

Na segunda etapa – *exploração do material* – que começa já na etapa de pré-análise. Os documentos que constituem o *corpus* da pesquisa devem ser submetidos a um estudo profundo, orientado, em princípio, pelas hipóteses e referenciais teóricos. Procedimentos como a codificação, a classificação e a categorização são indispensáveis nesta instância do estudo. Esta etapa não se restringe à busca de um plano geral e paralelo de opiniões. Deve avançar na busca de sínteses coincidentes e divergentes de idéias, conceitos, opiniões ou, até mesmo, concepções “neutras”, ou seja, que não estejam especificamente unidas a alguma teoria. De toda esta análise devem surgir quadros de referências.

Na última etapa – *tratamento dos resultados, inferência e interpretação* –, que deve ser apoiada nas etapas anteriores, a análise atinge sua maior intensidade. Em outras palavras, é nesta etapa que se consolidam as conclusões, a partir da inferência e da interpretação dos dados.

O quadro 13 apresenta o desenvolvimento das etapas da análise de conteúdo, permitindo uma visão sistêmica e integrada do método. Destaca ainda a inter-relação entre suas etapas. Desta forma, procurou-se, por meio do método de *análise de conteúdo* fazer inferências, tirar conclusões e buscar os relacionamentos e as características do fenômeno em estudo.

QUADRO 13

Desenvolvimento de uma análise de conteúdo

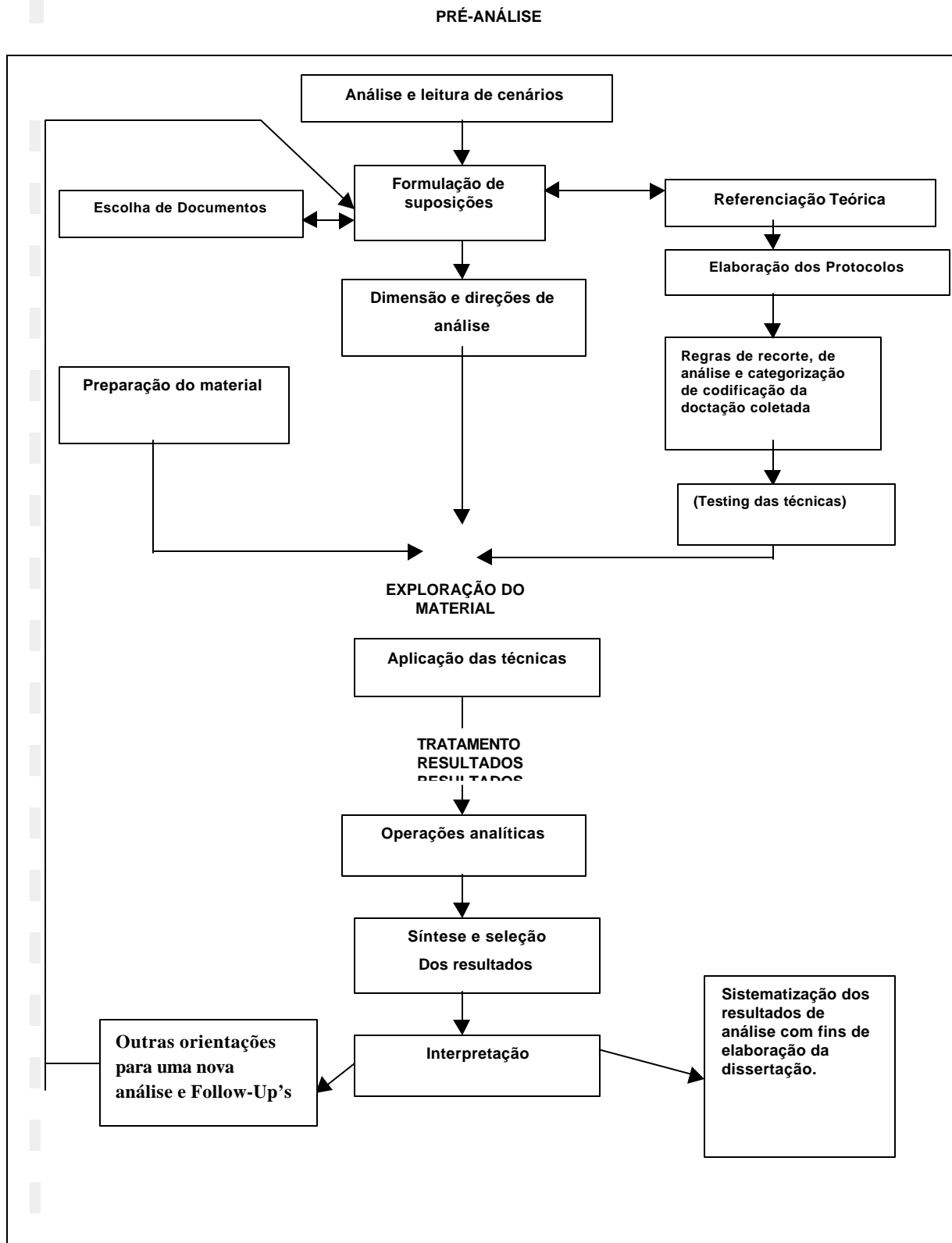


Figura 1 – Desenvolvimento de uma análise de conteúdo

Fonte: Adaptação de Bardin, 1977, p. 102

Não obstante, utilizou-se também a técnica da triangulação, na busca de relacionamentos e convergências das múltiplas fontes de dados, uma vez que a pesquisa de campo está pautada em um estudo de caso múltiplo e em técnicas diferentes de coleta de dados.

Essa técnica foi também escolhida porque se objetivou abranger, com a máxima amplitude possível, o universo das fontes de dados para uma análise científica mais rigorosa e consistente, com base na orientação de Triviños (1987, p.138), que recomenda "a utilização da técnica da triangulação" para esse tipo de trabalho. Essa técnica compõe-se de: processos e produtos centrados no sujeito, elementos produzidos pelo meio do sujeito e processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural, do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito. No primeiro aspecto, averiguamos as percepções do sujeito (formas verbais), através de entrevistas semi-estruturadas, e principalmente dos trabalhos em seminários e workshops, para a formulação estratégica e a sistematização das premissas estratégicas, para determinação das ações emergências e prioritárias (FCS) a serem implementadas. O segundo aspecto está representado pelos suportes documentais internos e externos e o terceiro aspecto é referente às forças e relações sociais e comerciais entre os cooperados e as cooperativas e entre cooperativas. Fica claro então que sob este tríplice enfoque, qualquer idéia do sujeito, documento, etc. é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso seja possível, através da técnica da triangulação.

Dessa forma, procurou-se garantir com a manutenção/preservação do contexto necessário à busca dos relacionamentos e convergências das fontes múltiplas de dados (técnica da triangulação), bem como, do processo de codificação, classificação e categorização da etapa de descrição analítica (método da análise de conteúdo) e da análise ambiental interna e externa, encontros internos para formulação estratégica e sistematização

das premissas estratégicas e determinação dos FCS dessas organizações (avaliação de resultados).

Cabem agora alguns esclarecimentos sobre as técnicas da triangulação . Segundo Triviños (1987, p. 138-140), a técnica da triangulação tem por objetivo básico “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Complementa o autor dizendo que esta técnica “parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macrorrealidade social”.

Cabe ressaltar que a coleta e a análise de dados são duas etapas da pesquisa que se retroalimentam constantemente. Na perspectiva da técnica da triangulação, cada fenômeno deve ser, na medida do possível, imediatamente descrito, explicado e compreendido.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para caracterização inicial do segmento, foi elaborado um diagnóstico organizacional que foi adaptado, tomando como base a metodologia de diagnóstico descrita por Marques, (1993) em "The Work Situation and Class Position of Brazilian Engineers".

O Diagnóstico Organizacional é uma ferramenta que serviu para avaliar o estágio, a posição das organizações cooperativas analisadas em seu setor de atuação, produtos, meio ambiente, tecnologia, mercado, estrutura organizacional, estilos gerenciais e políticas de Recursos Humanos e identificar os problemas que dificultam e/ou impedem a eficiência das mesmas.

Para a determinação dos FCS foram considerados os pontos críticos identificados na fase da análise ambiental interna de cada entidade cooperativa, que segundo Silveira Júnior & Vivacqua(1996), visam, em última instância, a predispor a organização para a implementação da gestão estratégica.

5.1. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO DAS SUPOSIÇÕES

Conforme acima mencionado, a análise de resultados da pesquisa foi empreendida com base nos resultados dos seminários workshops de planejamento estratégico realizados, no tratamento qualitativo de vinte e dois questionários estruturados respondidos, validados, e nas entrevistas realizadas com os membros do corpo gerencial operacional e executivo das organizações cooperativas analisadas.

Os dados apresentados buscaram espelhar os critérios de julgamento e escolha dos objetivos, pelas instituições selecionadas pela pesquisa, e das ações necessárias e prioritárias, para eliminação dos problemas que eram ofensores ao seu atingimento, definindo-os como FCS, após sistematização, entre tantos outros objetivos elencados.

Na análise dos dados, via de regra, procurou-se avaliar as opiniões dos respondentes agrupados em dois grupos por cargo/função. No primeiro grupo hierárquico, ficaram as pessoas que exercem funções essencialmente estratégicas, quer sejam, os membros do Conselho Administrativo ou membros do Conselho Fiscal. Foram agrupados em uma segunda turma os demais ocupantes de funções comissionadas que exercem, no cotidiano, funções ora técnicas, ora gerenciais. Os resultados da pesquisa empreendida, de qualquer forma, permitiram testar e comprovar as suposições levantadas para o trabalho.

5.1.1. Suposição 1 - As cooperativas de crédito adotam alguns FCS que são comuns a todos e outros FCS que são específicos a cada uma diferenciadamente.

Esta suposição foi testada e comprovada, através da análise das respostas à questão 24 da pesquisa, das entrevistas e do resultado da sistematização dos dados levantados nos seminários de planejamento estratégico das organizações cooperativas.

5.1.2. Suposição 2 - Dentre os FCS, a credibilidade dos gestores da cooperativa é um fator relevante para a manutenção de associados no quadro social e suas aplicações de recursos na cooperativa.

Esta suposição foi testada e também confirmada através da análise das respostas referente ao item 24 do Quadro 1 – Objetivos e questões de pesquisa (p. 20), referente ao item 23 do quadro 12 – FCS Correlacionados aos Planenamentos Estratégicos – Descrição dos FCS, disposto nas páginas 86 e 87, resultante da sistematização dos dados coletados nos seminários de planejamento estratégico e também nos relatos das entrevistas.

5.1.3. Suposição 3 - A política de capitalização, investimento e retorno (através de captação e aplicação é fator vital à manutenção e desenvolvimento das cooperativas.

Esta suposição foi testada e parcialmente confirmada, através dos relatos de entrevistas e dos itens 4, 6, 8, 9, 11, 12, 17, 22 e 23 do questionário conforme dados dispostos no quadro 1. A questão da confirmação parcial da suposição está diretamente associada à delimitação mencionada no sub-item 4.5 “Delimitação da Pesquisa”, referente a questões de confidencialidade alegada por essas organizações, provavelmente por estarem atravessando um período de redimensionamento estrutural com monitoramento e fiscalização permanente do BACEN, bem como, uma fase de transição política interna no que diz respeito à gestão da Central de Crédito Mútuo no monitoramento do processo de auto-gestão do segmento. Assim, tem-se que parte da suposição não confirmada diz respeito às alegações acima mencionadas

Além das evidências descritas deve-se considerar complementarmente os FCS das cooperativas abaixo descritos, resultantes das observações não participantes efetuadas *in*

loco no processo de pesquisa, nos seminários, workshops, nas entrevistas e através dos protocolos verbais:

Para a avaliação foram considerados os dados resultantes da sistematização realizada nos Seminários planejamento Estratégico realizados conforme os seguintes FCS elencados:

FCS DO BANCOOB

- Diversificar e aumentar a gama de produtos e serviços bancários;
- Definir política de capitalização do Bancoob;
- Criar condições para que as cooperativas ampliem, de forma planejada e racional, seus quadros de
- associados/clientes;
- Dentro de sua área de atuação, elaborar e padronizar normas para o SICOOB (legais, trabalhistas, administrativas e contábeis);
- Promover a unificação dos procedimentos operacionais comuns do SICOOB;
- Promover o aperfeiçoamento e a unificação do sistema tecnológico do SICOOB, especialmente no que concerne a informática;
- Buscar linhas de crédito externas (do Brasil e do Exterior) para projetos elaborados em plataforma sólida e analisados por técnicos especializados;
- Aumento de capital e de limites;
- Auto-reconhecimento das cooperativas como clientes, usuárias e proprietárias do Bancoob;
- Definição das atribuições e responsabilidades dos controladores e da diretoria do Bancoob;
- Escolha de diretores do Bancoob com critérios técnicos e profissionais;
- Fidelidade operacional entre as cooperativas e o Bancoob;
- Padronização de normas e de procedimentos operacionais para o Sicoob;
- Planejamento estratégico global para o Sicoob;
- Política global de Marketing;
- Política global de tecnologia;

- Programa de profissionalização para o Sicoob, tanto para dirigentes quanto para empregados;
- Regulação das relações entre o Bancoob e as cooperativas.

FCS DA CECREST –

Os FCS da Cecrest foram definidos após sistematização dos objetivos gerais e dos problemas que impedem ou dificultam que os mesmos sejam atingidos. Os FCS são os seguintes:

Dotar a Cecrest de modelo Organizacional, voltado para a gestão profissional e moderna de serviços.

Implantar o Ciclo de Planejamento Empresarial.

Implantar programa de contenção e desoneração de custos, objetivando a racionalização e otimização dos procedimentos e da força de trabalho.

Adequar a força de trabalho ao novo modelo de Gestão e à nova realidade, visando otimizar e racionalizar os recursos existentes, bem como, e seu desenvolvimento e renovação.

Estabelecer Plano de Capacitação Gerencial para gerentes, dirigentes e conselheiros, objetivando dotar – los de conhecimentos conceituais e técnicos, de gestão empresarial de negócios.

Aperfeiçoar o atendimento as associadas, dotando os empregados de conhecimento técnicos, da elaboração de relatórios e Demonstrativos dos Indicadores de Desempenho Empresarial e do mercado de capitais.

Estabelecer programa de Securidade do Sistema cooperativo de crédito urbano, objetivando criar e auferir novas receitas.

Instituir Auditoria Interna, permanente do segmento.

Adotar mecanismos de controle que permitam ações preventivas, de correção e/ou orientação de sistema interno e das associadas.

Elaborar Plano de Comunicação Social para divulgação dos resultados empresariais do cooperativismo, através da mídia em geral, para o público interno e externo.

Estabelecer relacionamento permanente com os poderes constituídos, Municipal, Estadual e Federal: Executivo, Legislativo e Judiciário.

Promover a Constituição da FRENCOOP Estadual e Municipal.

Fortalecer a imagem da CECREST, com a valorização dos Associados.

Estabelecer interação permanente com as entidades públicas, e privadas, com órgãos de comunicação, imprensa falada e escrita, visando a divulgação, expansão e fortalecimento do sistema e do segmento.

Difundir em tempo hábil, informações a respeito das operações, produtos e serviços prestados.

Conhecer as expectativas dos associados através de reuniões periódicas

Buscar a rentabilidade com equilíbrio das funções de fomento e de Finanças.

FCS DA COOPSIDER

Os FCS foram definidos após sistematização dos objetivos gerais e dos problemas que impedem ou dificultam que os mesmos sejam atingidos, quais sejam:

Ampliação dos Serviços Bancários;

Diversificar o Público Alvo;

Melhorar a Capacidade Profissional;

Melhorar o Sistema Operacional;

Ampliar a Captação de Recursos;

Elaborar Plano de Marketing eficaz;

Promover a Educação Sócio-Econômico e Financeira dos Associados;

Criar representação Política do Sistema Cooperativo;

Ampliar Carteira de Correntistas;

Elaborar Plano de Desenvolvimento da Cooperativa;

Fortalecer o Trabalho de Equipe;

Ampliação Geográfica do Atendimento;

Estabelecer Mecanismos de Comunicação Cooperativa, otimizando-os;

Implantar o Ciclo de Planejamento Organizacional Integrado;

Melhorar a interação Coopsider x Empresa x Crédis;

Melhorar o Atendimento ao Associado;

Melhorar o Controle Interno;

Promover revisão do Estatuto Social;

Promover Monitoramento do Clima Organizacional
Melhorar a Comunicação Interna;
Implantar Sistema Gerencial de RH, considerando no mínimo:
Obtenção de RH;
Plano de Cargos e Salários;
Plano de Avaliação de Desempenho;
Plano de Capacitação;
Elaborar Sistema Normativo;
Melhorar a Interação com a Comunidade.

FCS DA CREDITEL

Mapear, conhecer o potencial de benefícios sociais de todo o sistema cooperativo.
Ampliar o sistema de benefícios sociais aos cooperados e empregados, de forma compartilhada.
Mapear e explorar o potencial de novos serviços
Revisar os serviços gratuitos e analisar a viabilidade de valorização dessas tarifas, afim de elevar as receitas de serviços.
Ampliar a abrangência geográfica de atendimento em postos de serviços, nas dimensões: Municipal, Estadual e Interestadual.
Buscar parcerias e alianças com outras cooperativas.
Implementar modelo de gestão empresarial, voltado para a qualidade e competitividade.
Ampliar e estender os serviços de recebimentos de contas para o público externo.
Implementar Política de RH, que contemple no mínimo um plano de capacitação, plano de carreira e avaliação de desempenho.
Redimensionar e otimizar a sistemática de captação financeira.
Redimensionar a política de capitalização e política de retorno de investimentos de aplicações.
Elaborar políticas de comunicação interna e externa.
Elaborar sistema de práticas normativas.
Melhorar o controle interno.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DO SICOOB

Cobrir parte, Fixação de teto mínimo de R\$ 350.000,00 de recursos disponíveis por funcionário.

em 30%, as despesas administrativas (fixas) com receitas de serviços.

Limitar em 10% o número de sócios inativos

Limitar a inadimplência em 3%

Destinar o limite mínimo de recursos de 75% para empréstimos

Limitar a utilização de cheque especial em 3%

Limitar a utilização de adiantamento a depositantes em 3% da arrecadação (saldo médio).

Aumentar o PL em 1,71% ao mês.

Rentabilizar o capital no mínimo o IGPM acumulado: Sobras Líquidas (Fates + Res. Legal) / Capital Social X 100.

Buscar o ponto de equilíbrio sobre receitas de serviços em 1%: Total de despesas fixas / total de recursos disponíveis.

Visando garantir o máximo de qualidade, uniformidade e objetividade dos resultados, os dados coletados foram primeiramente selecionados e classificados em grupos representativos, partindo-se de uma adaptação da técnica analítica de *matriz de categorias* (Pozzebon e Freitas. 1997, p.5) e de *matriz de análise dos fatos- problema* (Silveira Jr & Vivacqua.1996, p.33), correlacionada com os objetivos que os impactam. Esse procedimento foi adotado nos trabalhos de todas as organizações cooperativas participantes, (Anexo IX).

Segundo Triviños (1987, p. 137), “o processo da pesquisa qualitativa não admite visões isoladas, parceladas, estanques. Ela se desenvolve em interação dinâmica retroalimentando-se, reformulando-se constantemente, de maneira que, por exemplo, a Coleta de Dados num instante deixa de ser tal e é Análise de Dados, e esta, em seguida, é veículo para nova busca de informações”. As informações foram levantadas através da opinião dos

participantes que vivem o cotidiano operacional dessas entidades. Foi com base nessas opiniões que foram elaborados os planos de ação visando à eliminação ou minimização dos problemas que impediam a consecução dos objetivos, compondo-se dos seguintes itens: Nos seminários e workshops das organizações cooperativas analisadas foram evidenciadas necessidades decorrentes de pontos frágeis no controle e desenvolvimento do processo, para as quais foram sugeridas medidas de ajustes e adequações, bem como, foram recomendados redimensionamentos, reavaliações e revisões dos processos de trabalho, através dos resultados apontados pela pesquisa, (anexoXII, Quadro 24). Isto porque à medida que o trabalho foi sendo desenvolvido percebeu-se que a questão inicial apresentada como o problema, ou seja, porque algumas organizações cooperativas se desenvolveram e outras não e quais eram os FCS adotados (quadro 11 e 12 abaixo), por aquelas que se desenvolveram, não estava no contexto das cooperativas e sim no contexto das centrais a que elas estavam associadas, ou seja, era no gerenciamento do processo de gestão do sistema e não no modelo de gestão adotado pelas cooperativas.

QUADRO 11

Fatores Críticos de Sucesso por Organização Cooperativa Crédito e Fcs Comuns a Todas Cooperativas

Organizações Cooperativas	Referência c/ quadro 3, dos FCS	No de Associados	Crédito Urbano	Crédito Rural
BANCOOB	1-25-26-28-29-	15 CENTRAIS	X	X

(total 10 FCS)	30-31-32-33-34	CONTROLAD ORES		
CREDITEL (TOTAL 13 FCS)	1-4-5-6-7-8-9- 10-11-16-17-18- 22	937	X	
COOPSIDER TOTAL 10 FCS)	1-3-4-5-8-9-10- 11-12-19-	1755	X	
CECREST (TOTAL 10 FCS)	1-2-3-5-6-8-10- 11-14—15	32 ASSOCIADAS	X	
SICOOB – CENTRAL Rural (TOTAL 25 FCS)	1-2-3-4-5-8-9- 10-11-12-13-14- 16-17-18-19-21- 22-23-24-25-26- 27-29-30-31-32	8 ASSOCIADAS	X	X 6 ASSOCIADAS
FCS COMUNS ÀS COOPER.(24)	1-2-3-4-5-6-7-8- 9-10-11-12-14- 16-17-18-19-21- 23-24-26-27-28- 29			

Fonte : Trabalhos dos seminários e workshops
Elaborado pelo autor.

QUADRO 12

Demonstrativo dos FCS Correlacionados com os Planejamentos

Estratégicos das Organizações Analisadas. (ANEXO IX)

•	DESCRIÇÃO DOS FCS
01	Profissionalização da Gestão(Programa para dirigentes e empregados
02	Ciclo de Planejamento Organizacional (Operacional e Estratégico)
03	Gestão de RH
04	Avaliação Eficiência p/ Indicadores
05	Diversificação dos serviços/atividades
06	Ampliação do mercado atuação
07	Investimento em tecnologia
08	Preço – Qualidade e Atendimento
09	Auto Gestão e Controle interno
11	Conhecimento do Mercado Financeiro
12	Gestão Adm. Financeira
13	Monitoração Permanente do mercado
14	Comunicação Social Interna e Externa
15	Relacionamento c/ Exec. Leg. e Judiciário
17	Ambiente Motivador (Clima Organizacional)
18	Capacidade Instalada/Armazenagem/Industrialização/distribuição
19	Organização do quadro social
20	Processos de Produção Automáticos
21	Integração p/Região e Parceria
23	Credibilidade dos dirigentes

24	Política de capitalização e Política de Investimento e Retorno
26	Fidelidade Operacional entre as Cooperativas e o Bancoob
27	Planejamento e Orçamento Estratégico integrado
28	Política Global de Tecnologia
29	Aumento de capital e de limites
30	Regulação das relações entre o Bancoob e as Cooperativas
31	Padronização de normas e procedimentos
32	Política Global de Marketing

Fonte: Elaborado pelo autor.

Descrição dos fatores críticos de sucesso identificados nos seminários e workshops e confirmados nas entrevistas.

Quando nas entrevistas evidenciaram-se situações diferenciadas no mesmo segmento, automaticamente se estabeleceu comparações das situações existentes entre as cooperativas de crédito urbano e o crédito rural, ficando claro então que no setor rural não existiam problemas da mesma natureza das do crédito mútuo, justamente porque o gestor do processo é o SICOOB-CENTRAL, do setor cooperativo de crédito rural, enquanto que no setor de crédito mútuo essa atribuição fica a cargo das próprias cooperativas.

Os seminários foram de extrema importância nesse trabalho, pois permitiram o recolhimento dos dados para a determinação dos FCS (Quadro 11 e 12) que uma vez sistematizados, constituiram, a juízo destes, material suficiente para as respostas ao enunciado do problema, tendo como fundamentação o referencial teórico apresentado, especificamente o conceitual metodológico de Silveira Júnior & Vivacqua (1996, p.111), Kwasnicka (1995, p.210) e Rockart(1979, p.81-93); Henderson, Rockart e Sifonis (1987, p.5-24) apud Furlan (1991, p.36).

Quanto à questão da longevidade dos dirigentes no poder (Quadro 15), segundo relatos de entrevistas “a mesma está ligada provavelmente a uma cultura casuística instalada há anos, em que a estrutura do poder é usada como fator de exceção às regras normativas”. Percebe-se que a maioria dos dirigentes cooperativista perpetua-se no poder utilizando-se de “brechas” existente na própria legislação, que permite a troca de apenas um terço dos membros do Conselho Administrativo, não estabelecendo limites de tempo de permanência para os mesmos na estrutura orgânica, que por isso acabam fazendo rodízios nos postos que ocupam, resultando em dois problemas principais: a apatia dos seus membros e a tendência à oligarquia, agravado pela não obrigatoriedade de participação em tempo integral dos conselheiros, com exceção apenas do Presidente, ocasionando essa tendência, especialmente do segmento cooperativo de crédito mútuo, conforme evidenciado no quadro 15. Outros aspectos, igualmente importantes a serem tratados referem-se à educação e à comunicação cooperativa, como meios de desenvolver e expandir a consciência crítica e aprofundar os conhecimentos empresariais dos cooperados, com a finalidade de capacitá-los a assumir a gestão administrativa e controle democrático da organização cooperativa.

A formação da estrutura de capital de uma cooperativa antecede, obrigatoriamente, o início da segunda parte do crescimento, que é a dos investimentos dos recursos, após determinar-se o volume de capital necessário, bem como, a tecnologia necessária ao desenvolvimento da cooperativa. Além da capitalização e das receitas auferidas com os empréstimos efetuados aos associados, outra fonte de recursos de uma cooperativa de crédito está na composição efetuada através da captação de recursos de terceiros, inicialmente dentro do próprio sistema e, depois, através de instituições bancárias de fomento e financiamento, ou junto ao governo e fornecedores, através de linhas de créditos específicas e a prestação de serviços bancários ao público em geral.

Nesse tipo de organização formal é importante manter os processos internos organizados, com controle permanente e democrático, permitindo participação e controle por parte dos seus membros.

Quanto à eficiência da gestão empresarial, esta nunca foi uma regra no segmento, mas uma exceção, sendo privilégio apenas do setor cooperativo de crédito rural, que redimensionou e reestruturou seus processos e modelos de gestão ao longo do tempo, perdendo-se, todavia, o setor de crédito urbano com raras exceções, em gestões casuísticas, somatizadas pela ética da convicção em detrimento da ética da responsabilidade, conforme Pinho apud Desroche e Max Weber em "A Ética Cooperativa" (1982, p.269) adicionado de dois novos atores que influenciam as forças competitivas, citado por Porter (1989, p.146): o governo e o acaso.

Sabe-se que a eficiência e a eficácia são fatores imprescindíveis no desempenho econômico das organizações cooperativas, bem como, de qualquer outra, mas que no caso das organizações cooperativas foram obscurecidos pelo paternalismo ao longo, principalmente, da década de setenta, período em que vigorou o crédito rural subsidiado, razão pela qual pode-se afirmar que enquanto se conduziam sob a proteção do Estado, as cooperativas não se preocuparam em desenvolver o seu lado empresa, isto é, desenvolver a sua função econômica de forma eficiente (Rocha, 1999). Ao mesmo tempo, também a gestão administrativa, encoberta pelo paternalismo, carecia de profissionalismo, situação que perdurou até o final da década de 90, período a partir do qual, o BACEN começou realmente a exercer através do MNIs (Manual de Normas e Instruções), o papel que lhe cabe como órgão fiscalizador do Sistema Financeiro. A junção desse fato com a queda dos subsídios foram alguns dos fatores que contribuíram no sentido de conduzir as cooperativas a buscar saídas na autonomia e independência (autogestão) e a garantir a sua permanência no mercado, através de adaptações e ajustes.

Nos relatos de entrevistas, evidenciaram-se os seguintes pontos:

- a) Que, para a permanência num mercado competitivo, de entidades com as características de uma organização peculiar como são as organizações cooperativas, exige-lhes adaptações e ajustes, sendo necessário um projeto e um gerenciamento específico.

- b) Que uma equipe de funcionários das cooperativas treinados, capacitado e motivado, é um fator importante para a eficiência da gestão do processo. Esse fator foi comentado/afirmado por quinze das vinte e duas pessoas entrevistadas pertencentes justamente às cooperativas que realmente se expandiram. Essas cooperativas contam ainda com quadros de funcionários que elaboram e desenvolvem as atividades operacionais e em alguns casos, até o estratégico, mesmo que informalmente e com ações contingenciais. Essas equipes têm a motivá-las, políticas de recursos humanos, dentre as quais despontam os programas de remuneração variável e benefícios como planos de saúde e convênios médicos e odontológicos, bolsa de estudos compartilhada, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, plano de carreira, plano de capacitação e treinamento, tendo como base principal, um ambiente motivador. Esse fato é constatado principalmente naquelas cooperativas que se desenvolveram, aumentando sua receita a partir da diversificação dos serviços prestados. A evidência maior desse fato é encontrada nas cooperativas de crédito rural, mais pelo modelo de gestão desenvolvido pelo SICOOB-CENTRAL, menos pelo modelo de auto-gestão específico.
- c) Que o fator *integração*, é um pré-requisito para a manutenção e a ampliação da participação em mercados já conquistados e principalmente na conquista dos novos.
- d) Que o papel de gestor do processo deve ser desempenhado pelo órgão executivo maior, no caso as Centrais, a exemplo do que ocorre com o setor cooperativo de crédito rural. Sendo esse papel desempenhado de forma a atender às normas e instruções do BACEN e às demandas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo, também com outras cooperativas fora de sua região e eventualmente com empresas não cooperativas, através de parcerias. A evidência maior dessa afirmativa encontra respaldo no fato de que faltam ainda ações articuladas, oficialmente formalizadas, constantes, por exemplo, em uma ata de compromisso entre esses setores. Esse ofensor impede uma melhor organização do setor cooperativo de crédito, principalmente o de crédito urbano.
- e) Que o controle interno do setor de crédito urbano é deficiente, visto que a ação fiscalizadora do BACEN sempre foi à distância, o que contribuiu para uma pretensa garantia de impunidade de algumas cooperativas, que já há algum tempo vêm cometendo irregularidades com referência, principalmente, à falta de critérios na concessão de

empréstimos e nos limites de autorizações, controles internos, atribuições e competências estatutárias das diretorias colegiadas. Isso provavelmente explica o fato da limitação ocorrida neste trabalho, com relação às dificuldades encontradas no acesso às informações financeiras do sistema cooperativo de crédito, sob a alegação de confidencialidade.

- f) Que a base da eficiência das cooperativas está primeiramente na formação de estrutura equilibrada de capital e de sua evolução, que se dá através da média de sua acumulação, conforme demonstrado no quadro 14. Essa evolução se dá através de um ciclo específico composto de duas partes, sendo a primeira parte iniciada com a formação da estrutura de capital. Esta estrutura de capital é resultante da formação inicial do capital da cooperativa e de sua evolução em função dos resultados auferidos (sobras capitalizadas), novos aumentos de capital social e/ou retenções sobre o processo produtivo. A segunda parte está associada à política de capitalização e às alternativas de aplicação do capital e à remuneração do mesmo. O resultado dessas aplicações forma o capital próprio da cooperativa, aquele que pertence aos seus proprietários e ao mesmo tempo usuários e administradores, ou seja, os associados (cooperados).
- g) Que o quantitativo de associados-empregados é determinante para a acumulação e a expansão do capital, em função da capitalização das contribuições mensais e das quotas-partes de seu capital quando da adesão. Tal fato é demonstrado também no quadro 14 pela evolução média do Capital Social, decorrente das capitalizações realizadas.

As informações da pesquisa demonstram também a não alternância de cooperados nos cargos eletivos de Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Comercial no período compreendido entre 1988 e 2000, (Quadro 9). Durante este período a cooperativa é administrada pelo mesmo grupo de pessoas. Esse é um aspecto que deve ser levado em consideração já que esta é uma situação que, segundo Valladares (1995, p.38), conduziu à oligarquização da estrutura organizacional que se reflete no caráter conservador das lideranças cooperativas. A maioria dos dirigentes de cooperativas de crédito do Estado do Espírito Santo está no poder, em média há dez anos, em quadros colegiados que promovem no máximo um rodízio entre os

conselheiros (por “brechas” existentes na lei 5.764/71) permitindo permanecer inalterado o Conselho Administrativo, composto de: Presidente, Diretor Tesoureiro e Diretor Secretário, conforme quadro 15:

QUADRO 15

Demonstrativo de Tempo de Mandato e Qualificação dos Dirigentes e Executivos Entrevistados.

Nomes	Cooperativa	Cargo/função	Periodo (início) mandato/ gestão	Qualificação/ Escolaridade
Hildo P. Furtado	CREDIGAZETA	PRESIDENTE	06/06/88	TEC. CONTB.
Roberto F. Tavares	CREDITEL	PRESIDENTE	10/04/94	TEC. CONTB.
Geodaias E. Ramos	CECREST	PRESIDENTE	1999	CONTADOR
“ “ “	CECREST	PRESIDENTE	“ “	“ “ “
“ “ “	CRETOVALE	PRESIDENTE	1992	“ “ “
Alberto F. Gavini	COOPFINDES	PRESIDENTE	1992	ADM. EMP.
Germiniano M. Santos	CREDITEL	GERENTE	1992	ADVOGADO
Ediones M. Vasconcelos	CREDITEL	GERENTE	1986	TEC. CONTB.
Demilson G. Martins	CREDITEL	CONSELHEIRO	1994	ENGENHEIRO
Wellington A. Frota	CREDITEL	TESOUREIRO	1994	CONTADOR
Celso Falqueto	CREDIGAZETA	SECRETARIO	1988	ADM. EMP.
Luiz R. B. Rocha	CREDIGAZETA	TESOUREIRO	1992	ADM. EMP.
Rita C. Benetti	CREDIGAZETA	GERENTE	1989	CONTADORA
Luiz P. P. Ricciardi	COOPEDUCAR	CONSULTOR	2000	JORNALISTA

“ “ “	OCEES	GERENTE	1965	“ “ “
Ronaldo E. Gama	CECREST	GERENTE	2000	CONTAD. ADM.
Bento Venturim	SICOOB	PRESIDENTE	1988	ADVOGADO
Francisco S.R. Junior	SICOOB	GERENTE	1988	ADM. EMP.
Georgina Simeão	OCEES	ASSE. TÉCNICA	1988	TEC. COOPER.
Diva B. Pinho	OCB	CONSELHEIRA	1998	ECONOMIA.
Ailton Vargas	OCEES	PRESIDENTE	1996	MESTRE ECON.
Belmira N. oliveira	OCB	SECRETARIA	1988	TEC. COOP.
Odete Moschen	CREDIBRASIL	PRESIDENTE	1998	CONTADORA

Fonte: Resultado de Pesquisa Elaborado pelo autor.

Conforme evidenciado nos resultados da sistematização e tabulação dos dados efetuados nos seminários de planejamentos estratégicos realizados (Anexo I), as cooperativas de crédito urbano carecem de um monitoramento gerencial da Central responsável pelo setor, bem como, de um planejamento operacional e estratégico formal, sendo evidenciado que a falta de planejamento empresarial formal é um problema que impede a consecução da maioria dos objetivos elencados no seminário, por motivos, basicamente, da falta de gerenciamento. Na prática, as cooperativas não apresentam nenhum tipo de objetivo específico formalizado e nem planejamento estratégico, existindo apenas pensamento estratégico, o que contribui para que uma pequena parte delas planeje suas atividades em um horizonte temporal de curto prazo sem nenhuma integração com a Central de cooperativas a que esteja associada, e nenhuma técnica, perspectiva estratégica e controle interno deficiente, sendo geridas de fora para dentro, ou seja, por dois atores contingenciais: o Governo e o Acaso, fazendo com que seja exercida uma gestão que se pode classificar de temerária.

Tal fato caracteriza a falta de uma gestão profissional, com exceção apenas das cooperativas de crédito rural, onde esse papel é desempenhado pelo SICOOB – Central, que

coordena e monitora o setor de crédito rural, com pessoal qualificado de acordo com a modernidade administrativa conforme o quadro 16

QUADRO 16

Quadro de Pessoal do Sicoob por Cargo e Qualificação Acadêmica

QT	Cargos / funções	Qualificação Acadêmica	Nível
1	Presidente	Direito	Graduação
1	Superintendente	Adm. de Empresas	Graduação
1	Gerente Geral	Ciências Contábeis	Graduação
1	Supervisor de Crédito	Ciências Contábeis	Graduação
1	Supervisor Financeiro	Ciências Contábeis	Graduação
1	Supervisor Suporte Sistema	Adm. Empresas	Graduação
1	Auditor Interno	Ciências Contábeis	Graduação
1	Assessor Jurídico	Advogado	Graduação
1	Operador Adm. Crédito	Ciências Contábeis	Graduação
1	Operador Administ.. Contábil	Ciências Contábeis	Graduação
1	Operador Admin. Financeiro	Adm. de Empresas	Graduação
1	Operador Adm, de RH	Ciências Contábeis	Graduação
1	Caixa	Ciências Contábeis	Graduação
2	Estagiários	Ciências Contábeis	Graduação
16	TOTAL PESSOAL		

Fonte: SICOOB – CENTRAL

Elaborado pelo autor



A análise, (baseada em pesquisa documental, observação não participante e relatos de entrevista), fornece subsídios para embasar a evidência de que, para se identificar os FCS adotados e/ou aplicados na alavancagem organizacional e alcançar os objetivos almejados, tem que se valer de métodos técnicos. O método mais utilizado nessas situações é o processo de planejamento estratégico, suposição confirmada por Silveira Júnior &

Vivacqua (1996) pois é através da sistematização dos dados constantes do mesmo, que se obtém os FCS. Não se constatou nenhum referencial teórico que refutasse essa suposição.

Dentre os FCS adotados para o segmento de crédito, evidenciou-se que alguns são fundamentais para a sua continuidade, sendo os mesmos comuns a toda e qualquer organização cooperativa, (Quadro 11). Essa evidência foi constatada pela identificação através da comparação feita nos resultados dos planejamentos estratégicos de todas as cooperativas, em seminários de planejamentos estratégicos elaborados pelas cooperativas e nas entrevistas realizadas.

Na perspectiva da técnica de *avaliação de resultados* os trabalhos dos planejamentos estratégicos elaborados, basearam-se, primeiramente, nas análises das ambiências externas e internas, realizadas pelos integrantes do sistema cooperativo de crédito mútuo, focalizadas nas tendências dos cenários tecnológicos, sociais, mercadológicos, político, econômico e na avaliação da situação atual da organização, nos contextos do macro ambiente e do operacional.

As análises dos pontos fortes e fracos da organização, (ambiente Interno), bem como, das ameaças e oportunidades ambientais, (ambiente Externo) proporcionaram a elaboração de um diagnóstico organizacional, que forneceu uma “fotografia” geral da organização e seu ambiente e estabeleceu onde a organização deverá chegar e como esta nova posição será alcançada.

Foi, norteadas pela análises, reflexões, sempre com o foco na missão (Silveira Jr. & Vivacqua, 1996) de cada organização cooperativa que se definiram os objetivos e os FCS que, segundo Furlan (1991) são as quantificações dos objetivos e suporte dos mesmos. Em seguida definiram-se as metas, as diretrizes e as estratégias, conforme a seguinte descrição do fluxo de procedimentos:

Seguindo o fluxo dos procedimentos técnicos de um processo de planejamento estratégico de acordo com adaptação do modelo desenvolvido e proposto por Silveira Jr & Vivacqua (1996), os trabalhos foram divididos em sete fases, iniciando-se com a definição do negócio, áreas de interesse, análise da ambiência e estabelecimento da missão do negócio. Em seguida, ainda nessa fase, foi elaborado um outro diagnóstico, o diagnóstico estratégico a partir das conclusões dos participantes. Na segunda fase, após reflexão, os grupos priorizaram suas idéias, elegendo os principais objetivos por ordem de prioridade, sistematizados pelo grupo. Em seguida foram eleitos os problemas que, na opinião do grupo, impediam a consecução dos objetivos. Nessa fase, os problemas foram quantificados e foi feito um cruzamento entre os objetivos e os problemas referenciados, qualificação e classificação dos mesmos quanto à natureza, para estabelecimento das prioridades do conjunto de objetivos e metas e sua implementação após a determinação das relações de causas e efeitos.

O processo de definição dos FCS foi desenvolvido de forma adaptada, tomando por as orientações de Silveira Júnior & Vivacqua (1996).

Existe uma certa similaridade entre a técnica de avaliação de resultados de Silveira Jr. & Vivacqua (1996) e a última parte da técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977).

De uma forma geral, os planejamentos estratégicos elaborados pelas organizações cooperativas, com exceção apenas do setor cooperativo de crédito rural, até a presente data não cumpriram satisfatoriamente, as funções essenciais desse instrumento no sentido de formação de uma consciência crítica de sua importância, no sentido de que através de sua adoção sistemática pudesse contribuir para o atingimento de um grau de eficácia desejável.

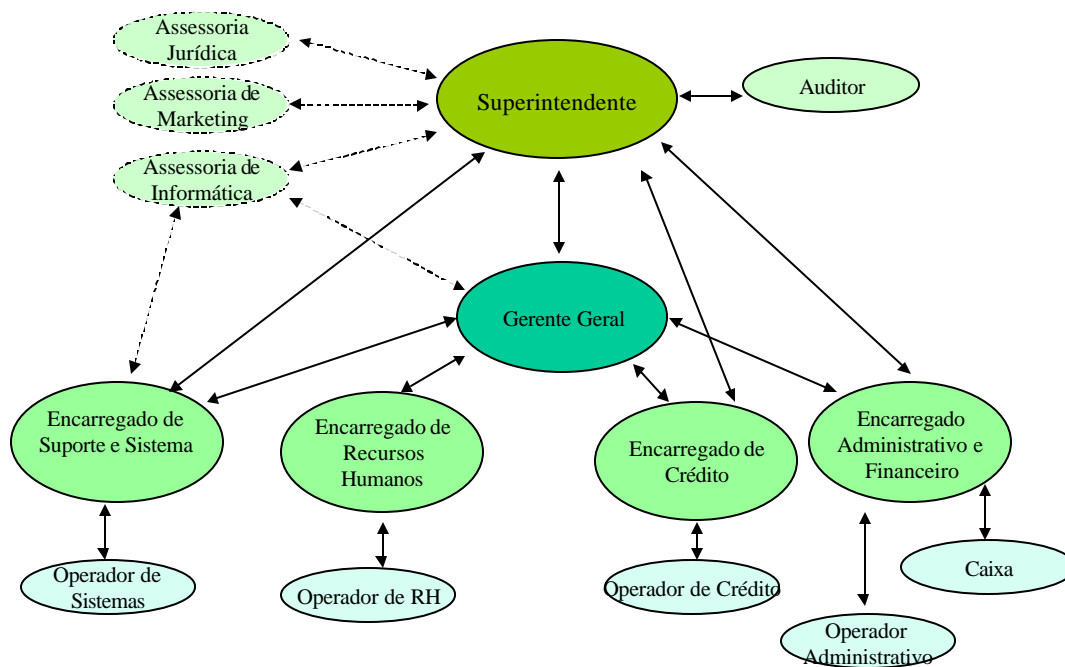
O organograma (quadro 22) do SICOOB-CENTRAL(leia-se Central de crédito cooperativo rural) traduz a estrutura de sua organização, que é uma exceção no segmento de crédito.

QUADRO 22

Fonte: SICOOB-CENTRAL

ORGANOGRAMA DO SICOOB-CENTRAL-ES

ESTRUTURA FUNCIONAL DO SICOOB CENTRAL ES



As associadas do setor rural desenvolvem suas atividades monitoradas pelo SICOOB-CENTRAL, a tal ponto, que a administração e controle de toda a área de recursos humanos é realizada pela central, através de uma estrutura do tipo holding.

Às associadas do crédito cooperativo rural ficam reservadas as funções de relacionamento direto com os produtores associados. O produtor enquanto associado tem um

relacionamento direto com a cooperativa que, através de seu Conselho de Administração, tem um relacionamento direto com a Central.

Em suma, tendo de um lado os princípios cooperativos e os interesses dos associados em geral e de outro, o mercado e a competitividade, as cooperativas de crédito mútuo, principalmente, atualmente vivem mais que dificuldades financeiras, elas se questionam quanto á sua identidade. Isso ocorre em função de suas características e princípios, em relação às organizações capitalistas. Pressionadas pela concorrência, pelas novas exigências da modernidade administrativa, as cooperativas de crédito buscam caminhos alternativos e dependendo da alternativa escolhida podem afastar-se dos princípios cooperativos.

Observa-se, por parte da administração da maioria das cooperativas de crédito mútuo, pouca preocupação metodológica com o planejamento das atividades organizacionais. Mesmo com o planejamento estratégico sendo elaborado pela Central, a maioria das cooperativas de crédito urbano não se interessou pelo assunto. A questão é decorrente, em grande parte, provavelmente pela falta de formação acadêmica e da prática administrativa organizacional dos gestores que, em sua maioria, não têm a formação acadêmica necessária e são autodidatas. Some-se a isso a falta de compromisso com o segmento e a falta de visão estratégica.

Apesar das limitações técnicas de seus dirigentes, algumas cooperativas, fazendo uso da criatividade e da improvisação, têm conseguido implementar alguns FCS dos acima descritos, principalmente com o objetivo de modernizar, expandir a produção e os serviços, bem como, gerar empregos. Mas essas ações são feitas de forma aleatória e contingencial, ao acaso ou de forma compulsória em função de normatização governamental (BACEN), o que confirma a teoria de Porter (1980) citada neste trabalho no sub-item “As estratégias como suporte aos FCS”.

A realidade concreta evidencia que hoje o cooperativismo vem tentando moldar-se à dinâmica do capitalismo, (por uma questão de sobrevivência), alterando seus métodos e processos organizacionais e operacionais, buscando incessantemente a eficiência, a racionalidade econômica, mas restringindo a participação dos associados no processo decisório (Duarte, 1986).

Os relatos das entrevistas mostram, que a possibilidade de adoção do ciclo de planejamento estratégico é visto de maneira particular, de acordo com a cultura organizacional imprimida em cada uma das organizações cooperativas analisadas, razão pela qual, mais uma vez se reforça a recomendação de adoção do modelo de gestão e da sistemática e postura adotada pelo SICOOB-CENTRAL como gestor do processo.

Observa-se, então, que o processo de tomada de decisão relaciona-se com o ciclo de planejamento organizacional e é ponto de fundamental importância para a gestão e desenvolvimento das cooperativas. Apenas nos últimos anos algumas delas começaram a utilizar esse instrumento, mais por força das circunstâncias, monitoradas pelas centrais em razão de resoluções e instruções normativas do BACEN, menos por competência ou visão empresarial.

Dessa forma, assume especial significado a participação de um órgão gestor no monitoramento do processo de identificação e avaliação dos FCS adotados pelas cooperativas, integrado com a base de associados, procedimento esse que é seguido à risca pelo setor cooperativo de crédito rural sob a gerência do Sicoob-Central.

Cabe às Centrais, ou pelo menos deveria caber a elas, a condução do processo, a atribuição e a responsabilidade de capacitação, reestruturação, profissionalização e implementação de ações prioritárias que alavanquem o setor como um todo, com os ajustes e adequações necessários para a mudança desejada. Essa conclusão começou a se evidenciar por ocasião da realização dos seminários de planejamento estratégico, quando identificou-se

que a maioria dos problemas que impactavam o atingimento dos objetivos das cooperativas, quanto à natureza, eram de ordem gerencial.

Em suma, numa análise final do trabalho sobre os FCS adotados pelas organizações cooperativas, observou-se, como resultado, que as relações e procedimentos são determinados, provavelmente, pelas condições estruturais e conjunturais da gestão cooperativa, a partir da compreensão de que fatores como ação gerencial, eficiência, integração, organização, planejamento, controle interno, retorno sobre os investimentos, o valor econômico agregado, quantitativo de associados e principalmente capitalização, são os principais FCS, dentre outros, que impulsionam o desenvolvimento e expansão das organizações cooperativas, ao mesmo tempo em que sua inobservância pode funcionar também como ofensor, levando-as à extinção, seja por razões de insolvência, seja por razões de falta de observação e cumprimento das normas e instruções do BACEN, que nesse caso ocorreria por cassação da licença funcionamento.

Nessa perspectiva, por tratar-se de uma pesquisa qualitativa, a mesma restringiu-se às áreas administrativas e de fomento . Deve - se observar ainda que somente a média e a alta gerência foram alvo das entrevistas e observações. Em função desses aspectos, foram realizadas abordagens específicas, visando focar a pesquisa nos aspectos mais relevantes e representativos de cada uma das organizações analisadas. Mesmo assim ações proativas foram implementadas no sentido de aumentar a abrangência e generalização das informações.

Segundo Pozzebon e Freitas (1997, p. 7-8), comentando sobre o trabalho de Markus (1983)⁶ , que em observações dedutivas controladas utilizou *controles naturais* (“situações ou eventos do próprio ambiente onde ocorre a pesquisa”); ou seja, o pesquisador deve ser proativo, não pode agir passivamente à espera de que os controles desejados se concretizem. Pozzebon e Freitas (op. cit.) apresentam como exemplo a teoria da evolução, que “é composta por palavras e sentenças, não por números e matemática”.

Para conduzir a generalização desejada, Markus argumenta que esta “é produto de sucessivos testes através de um conjunto de ambientes, não um único teste em um único ambiente”. Assim, o estudo de caso múltiplo pode contribuir para um maior poder de generalização, desde que procedimentos proativos sejam adotados, de modo a assegurar o maior rigor científico possível.

Em função disso utilizaram-se na pesquisa, permanentemente, controles naturais no decorrer da permanência do pesquisador nas organizações cooperativas e escolhas foram feitas sempre de maneira proativa, a fim de preservar o rigor e o controle das observações, bem como, da sua qualidade e fidelidade. Essas escolhas foram realizadas com base nas observações, nas anotações de campo e nos protocolos verbais, bem como nas questões levantadas durante o processo de análise.

5.2. RECOMENDAÇÕES DE NOVAS PESQUISAS

Levando-se em consideração os resultados deste trabalho, apresenta-se como sugestão para trabalhos posteriores, uma série de outros questionamentos, ligados direta ou indiretamente ao tema da pesquisa. Dentre estas, destacam-se:

- a) A questão do estudo de novas formas de gestão mais participativas, capazes de fortalecer a prática e o controle organizacional por parte dos cooperados, que em muito contribuiria para o entendimento e aprimoramento da proposta empresarial cooperativa, como alternativa condizente com as necessidades de desenvolvimento da sociedade contemporânea e futura.
- b) A aplicação da pesquisa em outros segmentos cooperativos, inclusive para comparar resultados e confirmar ou refutar suposições em diversas áreas das organizações cooperativas.

⁶ Markus (sic.). Power, -Politics and MIS Implementation. *Communications of the ACM*, v.26, no 6, 1983.

- c) Aplicação de pesquisa semelhante em outras organizações associativas, capitalistas ou não, com o intuito de desenvolver e validar um ou mais instrumentos minimamente padronizados para avaliação de processos de definição de FCS.
- d) Pesquisar no segmento cooperativo a intradeterminação entre FCS e estratégia. A partir da avaliação das elaborações estratégicas da organização e das mudanças operadas na sua estrutura pelos FCS, pode-se buscar descobrir até que ponto a implementação de FCS impacta uma organização, em seus resultados.

5.3. Comentários e Recomendações

Desde 1991, com o acirramento da competição representado pela abertura do mercado, pelo fim do tabelamento dos preços e pela estabilização da economia nacional, que a cadeia de cooperativas inseridas especificamente no mercado financeiro vem passando por mudanças estruturais em seu mercado de atuação. Esse novo cenário político-econômico gera necessidade de ajustamentos de diversos agentes, como por exemplo, nos setores de produção, na indústria na comercialização e na prestação de serviços, para atenderem ao aumento da demanda de novos serviços e produtos, especificamente no que concerne às linhas de financiamento aos investimentos.

Dá a importância da conscientização e da adoção e aplicação dos FCS, dentro de um contexto de gestão estratégica., especificamente no contexto do processo de um planejamento estratégico. Essa aplicação não deve ser uma ação isolada e requer fundamentalmente um arcabouço estrutural estratégico, com cronologia, responsabilidades definidas e a sua inserção em programas e projetos com recursos adequados (válidos e relevantes), de estratégias e a participação ativa e democrática da base (associados), para o sucesso de sua implementação. Isso evidencia ser o processo de gestão e planejamento estratégico, um dos FCS mais importantes na determinação do desempenho e do resultado da cooperativa. É determinante a tal ponto que, pelas evidências dos fatos, provavelmente todas que fizeram uso dele, mesmo de forma assistemática alavancaram o desenvolvimento e

se expandiram, enquanto as outras que não adotaram a sua utilização, estacionaram e não se desenvolveram, sendo que algumas até se extinguíram, daí a importância de sua elaboração e implementação, servindo como parâmetro mais uma vez a gestão do Sicoob-Central, gestor do segmento cooperativo de crédito rural.

Nessa perspectiva faz-se necessário envolver a participação dos cooperados conselheiros e funcionários, sob o monitoramento gerencial da Central de Crédito Mútuo, a exemplo do Sicoob-Central. Daí a interação permanente com o SICOOB rural em função do Know-How adquirido ser uma ação importante. Essas ações são imprescindíveis em um cenário de enorme concorrência no setor financeiro de crédito. Para que as cooperativas possam ajustar-se a tais alterações é necessário também uma mudança de mentalidade e de comportamento dos gestores do segmento e dos associados.

QUADRO 14

Demonstrativo da evolução do Capital Social

Cooperativas	1998	1999	2000	Varição Média %
COOPSIDER	1.626,	1.769,	1.886,	12.0
CREDITEL	910,	833,	807,	0.9
CRETOVALE	2.787,	3.189,	3 475,	12.0
COOPERFINDES	323,	386,	434,	26.5
CREDIGAROTO	162,	277,	405,	24.2
CREDIGAZETA	235,	276,	305,	23.0
COOPJUD	523,	868,	1.134,	91.5

BRÁSPÉROLA	218,	239,	274,	6.7
CECM ESCELSA	574,	532,	561,	9.5
CECM BUAIZ	135,	172,	195,	35.9
COOPETFES	129,	238,	395,	245.3
CREDUFES	1.351,	1.632,	1.938,	32.2

Fonte: Resultado da pesquisa.

Elaborado pelo autor .

5.4. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Uma primeira limitação é o fato da pesquisa ter sido feita em organizações cooperativas do mesmo setor, em número apenas de cinco, através dos trabalhos já realizados em seminários de planejamentos estratégicos. Uma outra limitação foi o fato do processo de planejamento estratégico de duas, das cinco organizações, no caso as Centrais, servirem de base para se avaliar os processos de trabalho de um segmento composto de cento e sessenta e três cooperativas registradas na OCEES. Isto se deve à limitação de tempo e recursos possíveis de serem empregados na pesquisa, cujo objetivo, provavelmente, não seria prejudicado por tal limitação, em função de se tratar de um segmento único, com as mesmas características e necessidades. Mesmo assim, a condução de cinco estudos de casos envolvendo elementos comuns, mas com diversidade de contexto, contribuiu para a obtenção de maior poder de generalização dos resultados.

Outra limitação diz respeito à análise econômica e financeira do segmento, que ficou restrita a uma análise superficial de alguns indicadores de um número reduzido de cooperativas, já que por razões de confidencialidade, conforme alegação, não foi possível o acesso a esses dados, razão pela qual, não os incluímos nas análises, dada a inconsistência

das informações, sendo esses dados substituídos por relatos de entrevistas, questões de pesquisa e demonstrativos da evolução média do capital.

Uma outra limitação comumente encontrada em estudos de casos é apontada por Benbasat et. al. (1987), *apud* Pozzebon e Freitas (1997, p. 6), após análise crítica de diversos trabalhos que utilizaram esse método, citando algumas deficiências:

- ausência de detalhes sobre a metodologia de coleta de dados empregada;
- ausência de detalhes sobre a utilização de fontes adicionais de dados para triangulação e validação;
- ausência de definição clara dos objetivos originais da pesquisa;
- ausência de definição sobre a escolha dos locais”.

No Quadro 17, podem ser observados alguns dos obstáculos encontrados no decorrer da pesquisa de campo e as ações proativas que foram tomadas. Essas ações constituem alguns dos controles naturais utilizados e apresentam algumas das escolhas que foram realizadas durante o período de permanência do pesquisador nas empresas.

QUADRO 17

DEMONSTRATIVO DOS OFENSORES DA PESQUISA E AÇÕES REFERENTES

OBSTÁCULOS ENCONTRADOS	AÇÕES IMPLEMENTADAS
Obstáculos no acesso às informações	Considerando o planejamento elaborado para as entrevistas nas organizações a serem visitadas, foram agendadas antecipadamente as visitas e um chek – list para orientar as entrevistas junto às pessoas selecionadas, o que permitiu, previamente, a confirmação das mesmas. Entretanto, mesmo assim, em algumas ocasiões, o pesquisador teve de retornar outras vezes à mesma organização para conseguir realizar as

<p>Informações gerenciais consideradas confidenciais</p>	<p>entrevistas.</p> <p>Este foi o maior problema encontrado, pois alguns relatórios gerenciais não foram acessados para a análise o que limitou algumas informações econômico-financeiras, o que prejudicou o atingimento de determinados objetivos, apesar de ter sido assegurado o sigilo e o tratamento científico que seria aplicado.</p>
<p>Pontos contraditórios identificados nas entrevistas</p>	<p>As técnicas de triangulação, análise de conteúdo e avaliação de resultados possibilitou um poderoso instrumento de controle, porque através de Walkthrough (testes de controle e evidências) possibilitou a identificação das contradições e correções referentes, sendo que a análise de conteúdo permitiu evidenciar os aspectos mais relevantes.</p>
<p>Recursos utilizados de planejamentos estratégicos realizados</p>	<p>Os resultados dos trabalhos desenvolvidos nos seminários de Planejamento estratégicos das cinco organizações cooperativas da amostra constituiu-se em uma valiosa fonte para avaliação dos resultados, pois aliado aos protocolos, orientou o pesquisador durante toda etapa de coleta e análise dos dados.</p>
<p>Confirmações de dados na etapa de análise dos dados</p>	<p>A realização dos <i>follow-up</i>, em número de doze, ora por telefone ora por novas visitas às empresas, permitiu o esclarecimento das dúvidas quanto a entrevistas, questionários, documentos internos e demais informações obtidas, inclusive das atualizações dos dados obtidos nos seminários.</p>

Fonte:Resultado do trabalho Elaborado pelo autor

Durante a realização do trabalho, conforme já mencionado, diversas técnicas (avaliação de resultados, triangulação, análise de conteúdo) foram utilizadas e procurou-se sempre, sobretudo através das entrevistas semi-estruturadas e dos diversos *follow-up*

(confirmação/verificação) realizados, estabelecer relações entre os modelos das cooperativas de crédito mútuo e as cooperativas de crédito rural que através de sua Central, que funcionou como parâmetro do trabalho, em função de sua melhor organização.

CONCLUSÕES

A análise empreendida na presente pesquisa (embasada em pesquisa documental, observação não participante e relatos de entrevista), e a respectiva análise de resultados ainda que pouco profunda, da experiência de intervenção de cinco organizações cooperativas, fornece subsídios para embasar a tese contida nas suposições. do presente trabalho, bem como, permite tecer algumas conclusões sobre os FCS identificados e adotados pelas organizações cooperativas, bem como, sobre algumas recomendações que poderão concorrer para o aperfeiçoamento do processo. Entretanto, as conclusões e recomendações aqui contempladas certamente não esgotarão as potenciais informações que o conjunto de dados da pesquisa poderia fornecer. Assim sugere-se, sobretudo aos interessados pelo tema

sobre organizações cooperativas, uma leitura crítica de todo o trabalho. O desafio desse trabalho residiu na análise das intervenções em cinco organizações cooperativas, através de estudo específico, utilizando-se dos resultados dos seminários e workshops de planejamento estratégico realizado nas mesmas, que complementou a pesquisa e a limitação do referencial teórico sobre os FCS.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. Planejamento Empresarial. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1974.

AMARAL, M..A. Cooperativismo: Uma moeda real (mente) forte. Vitória : Revista Fisco, 1998. p. 15.

ANSOFF, H. Igor, e, McDonnell – Implantando a Administração Estratégica – São Paulo : Ed. Atlas, 1993.

_____. **Estratégia empresarial.** São Paulo : Mc Graw Hill,1977.

ATKINSON, Antony e Kaplan S.Robert. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo : Atlas, 2000.

BARBOSA, Vidal Francisco e, Rodrigues, Braga Suzana (Org.) **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo : Editora Atlas, 2000.

BENATO, Azolin Vitorino João e, **Cooperativas e sua Administração**. São Paulo : Ed. OCESP, 1992.

_____. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo : Ed. ICA – OCESP, 1993.

BOGDAN, Robert C. & Birten, S.K. **Qualitative research for education; an introduction to theory and methods**. Boston : Allyn and Bacon, 1982.

CADERNO OCB. Curso de Cooperativismo. Rio de Janeiro : OCB, 1993.

CHANDLER, Jr., Alfred D. **Strategy and b Structure:chapters in the history of American industrial enterprise**. Massachusetts : Ed. M.I.Press, 1962.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais**. São Paulo : Cortez Editora, 1998.

COHEN, Louis and Manion Lawrence. **Research Methods in Educacion**. Fourth Edition. Ed.Routledge,

DENACOOOP. Caderno de curso Cooperativismo. Rio Janeiro : Denacoop, 1993.

DUARTE, L.M.C. **Capitalismo e Cooperativismo no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre : Editora L & PM, 1986. 96 p.

FERREIRA, Helena Alair. Estrutura, Conduta e Desempenho Financeiro de Cooperativas de Laticínios em Minas Gerais. Viçosa-MG : Ed. UFV, 1997.

FRANÇA, Lessa Júnia et al. Manual para Normalização de publicações técnico-científicas. Belo Horizonte : Editora UFMG, 2000.

FURLAN, J. Davi. Como Elaborar e Implementar Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação. São Paulo : Ed. Makron Books do Brasil, 1991.

GIL, Carlos Antonio. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. Ed. Atlas : São Paulo, 1995.

IRION, Eduardo João. Cooperativismo e economia social. São Paulo : Ed. STS. Publicações e Serviços Ltda, 1997.

KAPLAN, S. Robert e Norton P. David. The balanced scorecard. Ed. Harvard Business School Press, Copyright, by the President and Fellows of Harvard College

KWASNICKA, Lacava Eunice. Introdução à Administração. São Paulo : Atlas, 1995.

LAKATOS, E. M. Marconi M.A. Metodologia do Trabalho Científico. São Paulo : atlas, 1995.

LIMA, F. Reginaldo. Direito Cooperativo Tributário - comentários à lei das soc. Coop. 5.764/71. São Paulo : Ed. Max Limonad, 1997.

MALHOTRA, K. Naresch. Research Marketing: na applied orientation. USA : Ed. Prentice. Hall Inc, 1999.

MARQUES, A L. .The work situacion and class positionof Brazilian engineers. (Tese Doutorado). University of Aston. Birmingham : England, 1993.

MATTAR, Najib Fause. Pesquisa de Marketing. Livros 1 - 1999 e 2. Ed. Atlas, 1998.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Banco de Dados. Internet. Acesso em jan, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos C. de. Avaliação da Eficiência Empresarial das Cooperativas. OCEPAR : Curitiba, 1991. 80 p

PANDIT, NR. The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. The qualitative Report. Vol. 2. n. 4. December, 1996.

PINHO, Benevides Diva. Administração de Cooperativas. Vol. 3. CNP, 1982.

PORTER, E. Michael. A Vantagem Competitiva das Nações. Rio de Janeiro : Ed. Campus, 1989.

_____. **Competição – Estratégias Competitivas Essenciais.** 2. Ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1999.

_____. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de Industrias e da concorrência.** Rio de Janeiro : Campus, 1990.

RICCIARDI, P. Pedro Luiz & Lemos, de J. Roberto e. Comunicação & Educação Cooperativista. Espírito Santo. Edição DENACOOOP/SDR/MAA E OCEES, 1997.

ROCHA, Bernardo R. E. Eliza. O Cooperativismo Agrícola em Transição – Dilemas e Perspectivas. (Tese de Doutorado). Campinas : Unicamp, 1999.

ROESCH, Azevedo Maria Sylvia. **Dissertação de mestrado em administração: proposta de uma terminologia**. Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro : Anpad, I (3): 180.

SELLTIZ/ JAHODA/DEUTCH/COOK. **Research Méthods in Social Relations**. Revised editions Ed. Holt e Cia Inc. EUA, 1960.

SILVEIRA, Júnior Aldery e, Vivacqua, Antonio Guilherme. **Planejamento Estratégico como instrumento de Mudança Organizacional**. Brasília : Editora UnB. Fepad, 1996.

SMITH, Thorpe e Lowe. **Pesquisa Gerencial em Administração**. São Paulo, 1999.

TAVARES, Calixta Mauro. **Gestão Estratégica**. São Paulo : Editora Harbra Ltda, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 3. Ed. São Paulo : Cortez Autores Associados, 1986.

TRIVIÑOS, S. N. Augusto. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo : Editora Atlas, 1987.

VALADARES, Horta José. **Participação e Poder: O Comitê Educativo na Cooperativa Agropecuária**. (Dissertação de Mestrado). Lavras : UFL, 1995.

YIN, K. Robert. **Case Study Research' Design And Methods**. USA : Sage Publications Ltda, 1984.

ANEXOS

ANEXO I

QUADRO 18

RAMOS DO COOPERATIVISMO CAPIXABA

RAMOS	COOPERADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	10.270	1378
Consumo	810	5
Credito mútuo	25.440	200
Crédito rural	9.791	153
Educacional	4.202	266
Habitacional	3.684	-
Produção	49	-
Trabalho	11.731	29
Saúde	6.799	754
Total	72.776	2785

Fonte: OCB-DEZ/99

ANEXO II**QUADRO 19****COOPERATIVAS REGISTRADAS NA OCEES**

COOPERATIVISTAS				
	1999	1998	1997	1996
1-AGROPECUÁRIO	25	24	24	28
1.1-LATICÍNIOS	09	09	09	11
1.2-AVÍCOLA	01	01	01	01
1.3-CAFÉ	10	09	09	10
1.4-BANANA	-	-	-	01
1.5-CANA	02	02	02	03
1.6-SERINGUEIRA	02	02	02	02
1.7-PESCA	01	01	01	-
2-CONSUMO	06	04	04	06
3-CRÉDITO	36	32	33	33
3.1-MÚTUO*	27	23	22	22
3.2-RURAL*	09	09	11	11

4-EDUCACIONAL	14	15	13	11
4.1-ALUNOS DE ESC. AGROT.	03	03	03	03
4.2-PAIS DE ALUNOS	11	12	10	08
5-HABITACIONAL	10	10	12	02
6-PRODUÇÃO	02	-	-	-
7-SAUDE	18	14	13	09
7.1-MÉDICOS**	12	10	10	06
7.2-PSICÓLOGOS	-	01	01	01
7.3-ODONTÓLOGOS	02	02	02	02
7.4-MISTA	03	01	-	-
7.5-ENFERMEIROS	01	-	-	-
8-SERVIÇO	-	-	-	01
9-TRABALHO	32	31	24	12
9.1-TRANSPORTE	06	06	06	03
9.2-PORTUÁRIOS	01	01	01	02
9.3-SERVIÇOS MÚLTIPLOS	08	08	05	01
9.4-TÉCNICO E ADMINISTRAÇÃO	06	05	05	02
9.5-VENDEDORES	02	02	02	02
9.6-INFORMÁTICA	01	01	01	-
9.7-ASSISTENTE SOCIAL	01	01	01	-
9.8-PROFESSORES/INSTRUTORES	06	06	03	02

9.9-MEIO-AMBIENTE	01	01	-	-
TOTAL	143	132	123	102

Fonte: OCB/ DEZ-99

Obs.

(* Includo uma Central e (** Includo uma Federaçã

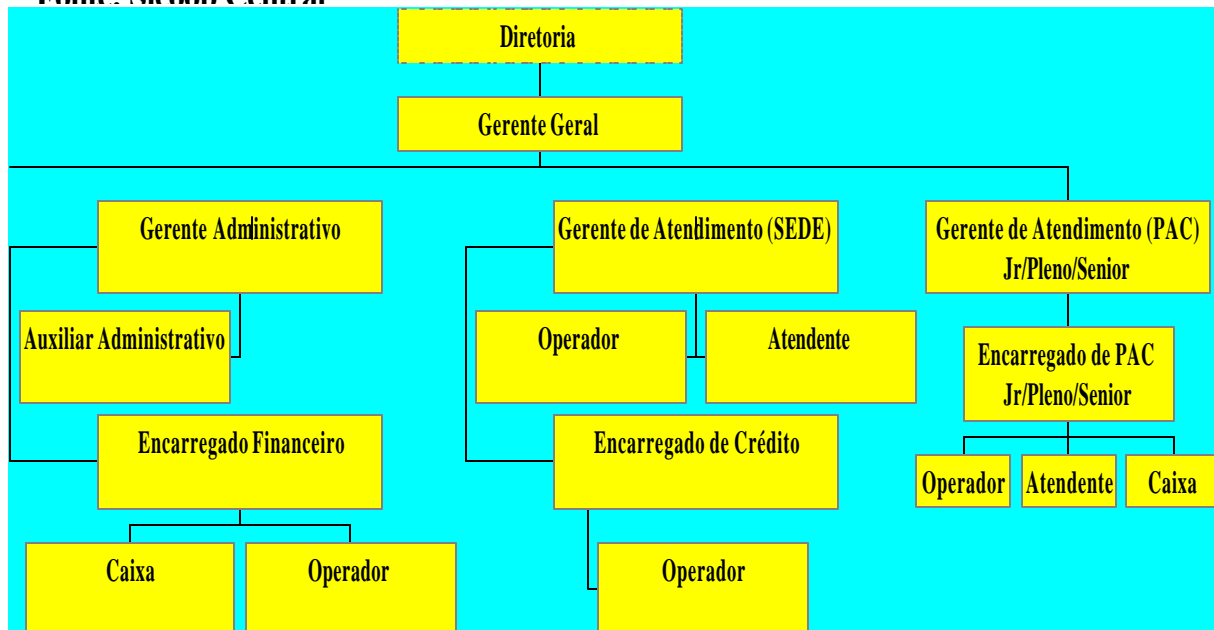
Atualmente o total de cooperativas filiadas à OCEES é de 163.

ANEXO III

QUADRO 22

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CREDITO RURAL

Fonte: Sicoob Central



ANEXO IV

QUADRO 26

RESUMO DA DISSERTAÇÃO

TÍTULO	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS
Motivação da pesquisa	O CENÁRIO DE MUDANÇAS ESTRUTURAIS E CONJUNTURAIS SIGNIFICATIVAS, COM REFLEXOS SOBRE O DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES EM GERAL.
Problema	QUAIS FORAM OS FCS UTILIZADOS PELAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DE CRÉDITO QUE

Justificativa	<p>PERMITIRAM A MANUTENÇÃO E A EXPANSÃO DE SEU NEGÓCIO EM UM CENÁRIO DE ACIRRADA COMPETIÇÃO?</p> <p>SITUA-SE NA CONTRIBUIÇÃO QUE O MESMO PODE TRAZER AO DESENVOLVIMENTO E EXPANSÃO DO SEGMENTO, PARA A SOCIEDADE.</p>
Objetivo Geral	<p>IDENTIFICAÇÃO DOS FCS DAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO</p>
Objetivos específicos	<p>A) IDENTIFICAR OS FCS UTILIZADOS PELAS ORGANIZAÇÕES COOPERATIVAS DO SEGMENTO DE CRÉDITO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO.</p> <p>B) ANALISAR E AVALIAR ATÉ QUE PONTO A IMPLEMENTAÇÃO DESSES FATORES IMPACTA UMA ORGANIZAÇÃO COOPERATIVA EM SEU DESENVOLVIMENTO EXPANSIONISTA CONSIDERANDO A CONCORRÊNCIA, AS EXPECTATIVAS E ASPIRAÇÕES DE SEUS ASSOCIADOS.</p>

Delimitações da Pesquisa

Para a identificação dos FCS, algumas delimitações foram feitas. A observação do desempenho e performance desse setor, no período decorrido entre 1990 e 2000.

Os fenômenos estruturais e organizacionais da gestão e as múltiplas determinações foram emanadas a partir dos gestores das organizações cooperativas analisadas, elencadas por ocasião da realização dos seminários e workshops de planejamento estratégico e entrevistas.

Essas delimitações deram origem a suposições que sintetizaram e orientaram o universo relevante para a pesquisa realizada, quais sejam:

***1ª Suposição* - As cooperativas de crédito utilizam alguns FCS que são comuns a todas elas e outros FCS que são específicos a cada uma diferenciadamente.**

Definição de Fatores Críticos de Sucesso - São os fatores responsáveis pelos resultados finais da organização.

***2ª Suposição* - Dentre os FCS, a credibilidade dos gestores da cooperativa é um fator relevante para a permanência de grande número de associados em seu quadro social e da aplicação dos seus**

recursos financeiros na cooperativa.

Definição : A *credibilidade dos gestores* é a percepção e a imagem da capacidade e competência que eles passam aos associados pelos padrões de controle interno, qualidade, presteza, segurança dos bens e serviços prestados e benefícios concedidos, e que os leva a aplicar na cooperativa.

3º Suposição - A política de investimento, retorno e capitalização (através de captação e da remuneração da aplicação em ativos) é fator vital à manutenção e desenvolvimento das cooperativas.

Definição : Políticas de capitalização, Investimento e Retorno são as regras adotadas com critérios específicos para a aplicação do capital dos associados, através de concessão de empréstimos ou financiamento de bens, aplicação em ativos e a referente remuneração dos capitais investidos nesses ativos, respectivamente.

<p>Metodologia</p>	<p>O método utilizado, em função da natureza do estudo, foi o de estudo de casos.</p> <p>As metodologias utilizadas neste trabalho estão fundamentadas nas obras de Cohen (1998), Yin (1984), Seltiz (1965), Bogdan (1982), Bardin (1977), Malhotra (1999), Pandit (1996), Thiollent (1986), Triviños (1987), Marconi e Lacatos (1991), Mattar (1993), Chizzotti (1998), Gil (1995) e Silveira Júnior & Vivacqua (1996).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Unidade de análise: Organizações Cooperativas de Crédito – Unidade de observação: Diretores e executivos. – Amostra da pesquisa: Cinco unidades cooperativas de crédito - Amostra e a seleção das Organizações pesquisadas: <p>A amostra por julgamento e conveniência foi selecionada a partir dos seguintes parâmetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) cooperativas que efetivamente elaboraram e/ou implantaram programas de expansão, realocização e/ou modernização de plantas, ou o ciclo de planejamento integrado (operacional e estratégico) nos últimos cinco anos. b) As duas centrais do setor urbano e rural, respectivamente a Cecrest –
---------------------------	---

Central de Cooperativas de Crédito Mútuo do Estado do Espírito Santo, que congrega trinta e duas cooperativas de crédito urbano e o Sicoob – Central, Sistema das cooperativas do Bancoob, que congrega sete cooperativas de crédito rural. O Sicoob – Central foi o parâmetro utilizado para as comparações com as outras entidades cooperativas.

No total foram selecionadas para a pesquisa, quarenta e duas organizações cooperativas de crédito, representadas pelas duas centrais, de crédito urbano e crédito rural e uma organização cooperativa bancária responsável pela centralização financeira e controle operacional juntamente com o Bacen.

– **COLETA DE DADOS:**

- 1) Fonte primária: entrevistas semi-estruturadas e observações “in loco”.
- 2) Fontes secundárias: informativos internos das empresas, home-pages, plano diretor, Balanço patrimonial, demonstrativos, anuários, Bancos de dados setoriais, pesquisas, livros, Internet, artigos, dissertações, etc.

Classificação da Pesquisa:

Essa pesquisa se classifica como **qualitativa, exploratória e avaliação de resultados.**

É **qualitativa** porque sua abordagem se fundamenta na idéia de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, porque os dados não são coisas isoladas, acontecimentos fixos captados em um instante de observação. Eles se dão em um contexto dialético, fluente de relações, são "fenômenos" que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamento, (Chizzotti, 1998, p.79-84).

Segundo Bogdan (1982, p. 133), a pesquisa qualitativa, apresenta cinco características, que se mostram presentes nesta pesquisa, quais sejam: 1) “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, 2) a pesquisa qualitativa é descritiva, 3) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, 4) os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente e 5) o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa”. Ante o exposto, e em função do objetivo da presente pesquisa, parece coerente a utilização dessa abordagem.

É **exploratória** porque visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso, é apropriada para os primeiros estágios da investigação (...).” (Mattar, 1993).

É **avaliação de resultados** porque sistematiza as análises, avaliações, observações e experiências de planejamento estratégico levadas a efeito em cinco organizações cooperativas, para a definição dos FCS com vias à generalização para casos análogos.(Siveira Júnior & Vivacqua, 1996) A técnica *avaliação de Resultado*, segundo a terminologia de Patton⁷ apud Silveira Júnior & Vivacqua (1996, p.27), objetiva: “*determinar a efetividade de intervenção de ações humanas (programas, políticas, pessoal, produtos)*” e *dela se esperam e se buscam respostas resultantes do “julgamento, generalizações sobre tipos efetivos de intervenções e condições sobre as quais os esforços são efetivos”, das pessoas envolvidas no processo.* Essa técnica possibilita *estabelecer quais fatores são necessários para se atingir a missão, objetivos e metas de organizações. Os FCSs são definidos, por pessoas ligadas às organizações, em participações em formas de seminários e workshops de planejamento estratégico, após sistematização dos pontos de vistas dos mesmos com relação aos objetivos, restrições e metas, traduzidos em ações.*

Dessa forma, segundo a metodologia de Patton acima descrita, os esforços das ações humanas dispendidos na implementação dos programas, devem estar inseridos num plano de ações que visam a eliminação das restrições

⁷ Apud Sylvia Maria AzevedoRoesch “A dissertação de mestrado em administração: proposta de uma terminologia”, Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, Anpad. I (3) : 180.

	<p>que impactam o atingimento dos objetivos elencados. Esses planos regularmente recebem tratamento técnico específico, através de metodologia própria, com monitoramento e avaliações periódicas. Segundo Kwasnicka (1995), essas ações quando consideradas prioritárias ou emergenciais, são os FCS. Furlan (1991, p.99) afirma serem esses fatores aqueles que dão suporte aos objetivos organizacionais, que por sua vez dão suporte à missão.</p>
<p>TÉCNICAS UTILIZADAS</p>	<p style="text-align: center;">DEFINIÇÕES:</p> <p>Análise de conteúdo (Bardin, 1977): conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos 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”. É um processo de codificação, classificação e categorização da etapa de descrição analítica.</p>

Intervenção e Observação Participante:

Compõe-se de exemplos de Intervenção em organizações segundo o modelo de planejamento estratégico desenvolvido por Silveira Júnior & Vivacqua (1996) divididos em quatro fases: Análise ambiental interna, Análise ambiental externa, encontros internos para formulação estratégica e sistematização das premissas estratégicas.

Técnica de triangulação (Triviños, 1987), compõe-se de: processos e produtos centrados no sujeito, elementos produzidos pelo meio do sujeito e processos e produtos originados pela estrutura sócio-econômica e cultural, do macro-organismo social no qual está inserido o sujeito.

Esta técnica foi utilizada na busca relacionamentos e convergências das múltiplas fontes de dados, uma vez que a pesquisa de campo está pautada em um estudo de caso múltiplo e em técnicas diferentes de coleta de dados. Essa técnica foi também escolhida porque objetivou-se abranger com a máxima amplitude possível o universo das fontes de dados para uma análise científica mais rigorosa e consistente, o com base na orientação de Triviños (1987, p.138), que recomenda "a utilização da técnica da triangulação" para esse tipo de trabalho.. No primeiro aspecto, averiguou-se as percepções do sujeito (formas verbais), através de entrevistas semi-estruturadas, e principalmente dos trabalhos em seminários e workshops, para formulação estratégica e a sistematização das premissas estratégicas, para determinação das ações emergênciais e prioritárias (FCS) a serem implementadas. No segundo aspecto, averiguou-se os suportes

documentais internos e externos e o terceiro aspecto é referente analisou-se as forças e relações sociais e comerciais entre os cooperados e as cooperativas e entre cooperativas. Fica claro então que sob este tríplice enfoque, qualquer idéia do sujeito, documento, etc. é imediatamente descrita, explicada e compreendida, à medida que isso seja possível, através da técnica da triangulação.

Dessa forma procurou-se garantir a manutenção/preservação do contexto necessário à busca dos relacionamentos e convergências das fontes múltiplas de dados (técnica da triangulação). O processo de codificação, classificação, categorização da etapa de descrição analítica (método da análise de conteúdo), a análise ambiental interna e externa, os encontros internos para formulação estratégica e a sistematização das premissas estratégicas e determinação dos FCS dessas organizações (avaliação de resultados).

Cabem alguns esclarecimentos sobre as técnicas da triangulação . Segundo Triviños (1987, p. 138-140), a técnica da triangulação tem por objetivo básico “abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Complementa o autor dizendo que esta técnica “parte de princípios que sustentam que é impossível conceber a existência isolada de um fenômeno social, sem raízes históricas, sem

significados culturais e sem vinculações estreitas e essenciais com uma macro realidade social”. Ressalte-se que a coleta e a análise de dados são duas etapas da pesquisa que se retroalimentam constantemente. Na perspectiva da técnica da triangulação, cada fenômeno deve ser, na medida do possível, imediatamente descrito, explicado e compreendido.

Na perspectiva da técnica de *avaliação de resultados* os trabalhos dos planejamentos estratégicos elaborados, se basearam primeiramente nas análises das ambiências externas e internas, realizadas pelos integrantes do sistema cooperativo de crédito mútuo, focalizada nas tendências dos cenários tecnológicos, sociais, mercadológicos, político, econômico e na avaliação da situação atual da organização, nos contextos do macro ambiente e do operacional.

As análises dos pontos fortes e fracos da organização, (ambiente Interno), bem como, das ameaças e oportunidades ambientais, (ambiente Externo) proporcionaram a elaboração de um diagnóstico organizacional, que forneceu uma “fotografia” geral da organização e seu ambiente e estabeleceu onde a organização deverá chegar e como esta nova posição será alcançada.

Foram, norteadas pela análises, reflexões, sempre com o foco na missão

(Silveira Jr. & Vivacqua, 1996) de cada organização cooperativa, que definiram os objetivos e os FCS , que segundo Furlan(1991), são as quantificações dos objetivos e suporte dos mesmos. Em seguida definiram-se as metas, as diretrizes e as estratégias, conforme a seguinte descrição do fluxo de procedimentos:

Seguindo o fluxo do procedimentos técnicos de um processo de planejamento estratégico de acordo com uma adaptação do modelo desenvolvido e proposto por Silveira Jr & Vivacqua (1996), os trabalhos foram divididos em sete fases , iniciando-se com a definição do negócio, áreas de interesse, análise da ambiência e estabelecimento da missão do negócio. Em seguida, ainda nessa fase, foi elaborado um outro diagnóstico, o diagnóstico estratégico a partir das conclusões dos participantes. Na segunda fase, após reflexão, os grupos priorizaram suas idéias, elegendo os principais objetivos por ordem de prioridade, sistematizada pelo grupo. Em seguida foram eleitos quais os problemas que na opinião do grupo impedem de se atingir os objetivos. Nessa fase os problemas foram quantificados e foi feito um cruzamento entre os objetivos e os problemas referenciados, qualificação e classificação dos mesmos quanto à natureza, para estabelecimento das prioridades do conjunto de objetivos e metas e sua implementação após a determinação das relações de causas e efeitos.

Apresentação dos resultados e discussão das suposições

A análise de resultados da pesquisa foi empreendida com base nos resultados dos seminários workshops de planejamento estratégico realizados no tratamento qualitativo de vinte e dois questionários estruturados respondidos, validados, e nas entrevistas realizadas com os membros do corpo gerencial operacional e executivo das organizações cooperativas analisadas.

Os dados apresentados nos quadros demonstrativos supra mencionados, buscaram espelhar os critérios de julgamento e escolha dos objetivos, pelas instituições selecionadas pela pesquisa, e das ações necessárias e prioritárias, para eliminação dos problemas que eram ofensores ao seu atingimento, definindo-os como FCS, após sistematização, entre tantos outros objetivos elencados. Na análise dos dados, via de regra, procurou-se avaliar as opiniões dos respondentes agrupados em dois grupos por cargo/função. No primeiro grupo hierárquico, ficaram as pessoas que exercem funções essencialmente estratégicas, quer sejam, os membros do Conselho Administrativo ou membros do Conselho Fiscal. Foram agrupados em uma segunda turma, os demais ocupantes de funções comissionadas que exercem, no cotidiano, funções ora técnicas, ora gerenciais. Os resultados da pesquisa empreendida, de qualquer forma, permitiram testar e comprovar as suposições levantadas para o trabalho,

quais sejam:

Suposição 1

As cooperativas de crédito adotam alguns FCS que são comuns a todas e outros FCS que são específicos a cada uma diferenciadamente.

Esta suposição foi testada e comprovada, através da análise das respostas à questão 24 da pesquisa, das entrevistas e do resultado da sistematização dos dados levantados nos seminários de planejamento estratégico das organizações cooperativas.

Suposição 2

Dentre os FCS, a credibilidade dos gestores da cooperativa é um fator relevante para a manutenção de associados no quadro social e suas aplicações de recursos na cooperativa.

Esta suposição foi testada e também confirmada através da análise das respostas referente ao item 24 do Quadro 1 – Objetivos e questões de pesquisa, referente ao item 23 do quadro 12 – FCS Correlacionados aos Planejamentos Estratégicos – Descrição dos FCS, resultante da sistematização dos dados coletados nos seminários de planejamento estratégico e também nos relatos das entrevistas.

Suposição 3

A política de capitalização, investimento e retorno (através de

captação e aplicação) é fator vital à manutenção e desenvolvimento das cooperativas.

Esta suposição foi testada e parcialmente confirmada, através dos relatos de entrevistas e dos itens 4, 6, 8, 9, 11, 12, 17, 22 e 23 do questionário conforme dados dispostos no quadro 1. A questão da confirmação parcial da suposição está diretamente associada à delimitação mencionada no subitem 4.5 “Delimitação da Pesquisa”, referente a questões de confidencialidade alegada por essas organizações, provavelmente por estarem atravessando um período de redimensionamento estrutural com monitoramento permanente do BACEN, bem como, uma fase de transição política interna no que diz respeito à gestão da Central de Crédito Mútuo no monitoramento do processo de auto-gestão do segmento. Assim, tem-se que parte da suposição não confirmada diz respeito às alegações acima mencionadas

Além das evidências acima descritas deve-se considerar complementarmente os comentários e recomendações seguintes, resultantes das observações participantes e não participantes efetuadas *in loco* no processo de pesquisa, nos seminários, workshops, nas entrevistas e através dos protocolos verbais:

Comentários e Recomendações

Desde 1991, com o acirramento da competição representado pela

abertura do mercado, pelo fim do tabelamento dos preços e pela estabilização da economia nacional, que a cadeia de cooperativas inseridas especificamente no mercado financeiro vem passando por mudanças estruturais em seu mercado de atuação. Esse novo cenário político-econômico gera necessidade de ajustamentos de diversos agentes, como por exemplo, nos setores de produção, na indústria na comercialização e na prestação de serviços, para atenderem ao aumento da demanda de novos serviços e produtos, especificamente no que concerne às linhas de financiamento aos investimentos. Daí a importância da adoção e aplicação dos FCS, num contexto de gestão estratégica, especificamente no contexto do processo de um planejamento estratégico. Essa aplicação não deve ser uma ação isolada e requer fundamentalmente um arcabouço estrutural estratégico, com cronologia, responsabilidades definidas e a sua inserção em programas e projetos com recursos adequados (válidos e relevantes), de estratégias e a participação ativa e democrática da base (associados), para o sucesso de sua implementação. Isso evidencia ser o processo de gestão e planejamento estratégico, um dos FCS mais importantes na determinação do desempenho e do resultado da cooperativa. É determinante a tal ponto que, pelas evidências dos fatos, provavelmente todas que fizeram uso dele, mesmo de forma assistemática alavancaram o desenvolvimento e se expandiram, enquanto as outras que não adotaram a sua utilização, estacionaram e não se desenvolveram, sendo que algumas

até se extinguiram, daí a importância de sua elaboração e implementação, servindo como parâmetro mais uma vez a gestão do Sicoob-Central, gestor do segmento cooperativo de crédito rural. Nessa perspectiva, faz-se necessário envolver a participação dos cooperados, conselheiros e funcionários, sob o monitoramento gerencial da Central de Crédito Mútuo, a exemplo do Sicoob-Central. Daí a interação permanente com o SICOOB rural em função do Know- How adquirido, ser uma das ações mais importantes. Essas ações são imprescindíveis em um cenário de enorme concorrência no setor financeiro de crédito. Para que as cooperativas possam ajustar-se a tais alterações, é necessário também uma mudança de mentalidade e de comportamento dos gestores do segmento e dos associados.

Quanto à questão da longevidade dos dirigentes no poder (Quadro 12- Anexo VII), a mesma está ligada provavelmente a uma cultura casuística instalada à anos, em que a estrutura do poder é usada como fator de exceção às regras normativas. A maioria dos dirigentes cooperativistas, perpetuam-se no poder utilizando-se de “brechas” existentes na própria legislação, quando permite a troca de apenas um terço dos membros do

Conselho Administrativo, não estabelecendo limites de tempo de permanência para os mesmos na estrutura orgânica, que por isso acabam fazendo rodízios nos postos que ocupam, resultando em dois problemas principais: a apatia dos seus membros e a tendência à oligarquia, uma tendência especialmentedo do segmento cooperativo de crédito mútuo, conforme evidenciado no quadro 7. Outros aspectos, igualmente importantes a serem tratados referem-se à educação e a comunicação cooperativa, como meios de desenvolver e expandir a consciência crítica e aprofundar os conhecimentos empresariais dos cooperados, com a finalidade de capacitá-los a assumirem a gestão administrativa e controle democrático da organização cooperativa.

A formação da estrutura de capital de uma cooperativa antecede obrigatoriamente, o início da segunda parte do crescimento, que é a dos investimentos dos recursos, após determinar-se o volume de capital necessário, bem como, a tecnologia necessária ao desenvolvimento da cooperativa. Além da capitalização e das receitas auferidas com os empréstimos efetuados aos associados, outra fonte de recursos de uma cooperativa de crédito, está na composição efetuada através da captação de recursos de terceiros, inicialmente dentro do próprio sistema, e depois, através de instituições bancárias de fomento e financiamento, ou junto ao governo e fornecedores, através de linhas de créditos específicas e a

prestação de serviços bancários ao público em geral. Nesse tipo de organização formal é importante manter os processos internos organizados, com controle permanente e democrático, permitindo participação e controle por parte dos seus membros.

Quanto à eficiência da gestão empresarial, esta nunca foi uma regra no segmento, mas uma exceção, sendo privilégio apenas do setor cooperativo de crédito rural, que redimensionou e reestruturou seus processos e modelos de gestão ao longo do tempo, perdendo-se todavia, o setor de crédito urbano com raras exceções, em gestões casuísticas, somatizadas pela ética da convicção em detrimento da ética da responsabilidade, conforme Pinho apud Desroche e Max Weber em "A Ética Cooperativa" (1982, p.269) adicionado de dois novos atores que influenciam as forças competitivas, citado por Porter (1989, p.146): o governo e o acaso.

Sabe-se que a eficiência e a eficácia são fatores imprescindíveis no desempenho econômico das organizações cooperativas, bem como, de qualquer outra, mas que no caso das organizações cooperativas foram obscurecidas pelo paternalismo ao longo, principalmente, da década de setenta, período em que vigorou o crédito rural subsidiado, razão pela qual pode-se afirmar que enquanto se conduziam sob a proteção do Estado, as cooperativas não se preocuparam em desenvolver o seu lado empresa, isto

é, desenvolver a sua função econômica de forma eficiente (Rocha, 1999). Ao mesmo tempo, também a gestão administrativa, encoberta pelo paternalismo, carecia de profissionalismo, situação que perdurou até meados da década de 90, período a partir do qual, o BACEN começou realmente a exercer através do MNIs (Manual de Normas e Instruções), o papel que lhe cabe como órgão fiscalizador do Sistema Financeiro. A junção desse fato com a queda dos subsídios foram alguns dos fatores que contribuiu no sentido de conduzir as cooperativas a buscarem saídas na autonomia e independência (autogestão) e a garantir a sua permanência no mercado, através de adaptações e ajustes.

Conforme relatos de entrevistas, evidenciaram-se os seguintes pontos:

- a) Que, para a permanência, num mercado competitivo, de entidades com as características de uma organização peculiar como são as organizações cooperativas, exige-lhes adaptações e ajustes, sendo necessário um projeto e um gerenciamento específico.
- b) Que uma equipe de funcionários das cooperativas treinado, capacitado e motivado, é um fator importante para a eficiência da gestão do processo. Esse fator foi comentado/afirmado por quinze das vinte e duas pessoas entrevistadas pertencentes justamente às cooperativas que realmente se expandiram. Essas cooperativas contam ainda com quadros de funcionários que elaboram e desenvolvem as atividades

operacionais e em alguns casos, até o estratégico, mesmo que informalmente e com ações contingenciais. Essas equipes tem a motivação, políticas de recursos humanos, dentre as quais despontam, os programas de remuneração variável e benefícios como planos de saúde e convênios médicos e odontológicos, bolsa de estudos compartilhado, planos de cargos e salários, avaliação de desempenho, plano de carreira, plano de capacitação e treinamento, tendo como base principal, um ambiente motivador. Esse fato é constatado principalmente naquelas cooperativas que se desenvolveram, aumentando sua receita a partir da diversificação dos serviços prestados. A evidência maior desse fato é encontrada nas cooperativas de crédito rural, mais pelo modelo de gestão desenvolvido pelo SICOOB-CENTRAL, menos pelo modelo de auto-gestão específico.

- c) Que o fator *integração*, é um pré-requisito para a manutenção e ampliação da participação em mercados já conquistados e principalmente na conquista dos novos.
- d) Que o papel de gestor do processo deve ser desempenhado pelo órgão executivo maior, no caso as Centrais, a exemplo do que ocorre com o setor cooperativo de crédito rural. Sendo esse papel desempenhado de forma atender às normas e instruções do BACEN e às demandas de um mercado cada vez mais exigente e competitivo. Também com outras cooperativas fora de sua região e eventualmente

com empresas não cooperativas, através de parcerias. A evidência maior dessa afirmativa encontra respaldo no fato de que faltam ainda ações articuladas, oficialmente formalizadas, constantes por exemplo, numa ata de compromisso entre esses setores. A falta dessas ações é um ofensor que impede uma melhor organização do setor cooperativo de crédito, principalmente o de crédito urbano.

- e) Que o controle interno do setor de crédito urbano é deficiente, visto que a ação fiscalizadora do BACEN sempre foi à distância, o que contribuiu para uma pretensa garantia de impunidade de algumas cooperativas, que já algum tempo vem cometendo irregularidades, principalmente no que se refere à falta de critérios para a concessão de empréstimos, bem como, nos limites de autorizações, controles internos, atribuições e competências estatutárias das diretorias colegiadas. Isso provavelmente explica o fato da delimitação ocorrida nesse trabalho, com relação às dificuldades encontradas no acesso às informações financeiras do sistema cooperativo de crédito, sob a alegação de confidencialidade.
- f) Que a base da eficiência das cooperativas está primeiramente na formação de estrutura equilibrada de capital e segundo, da sua evolução, que se dá pela média de sua acumulação, (conforme demonstrado no quadro 14). Essa evolução acontece através de um ciclo específico composto de duas partes, sendo a primeira parte

iniciada com a formação da estrutura de capital. Esta estrutura de capital é resultante da formação inicial do capital da cooperativa e de sua evolução em função dos resultados auferidos (sobras capitalizadas), novos aumentos de capital social e/ou retenções sobre o processo produtivo. A segunda parte está associada à política de capitalização e às alternativas de aplicação do capital e à remuneração do mesmo. O resultado dessas aplicações formam o capital próprio da cooperativa, aquele que pertence aos seus proprietários e ao mesmo tempo usuários e administradores, qual sejam, os associados (cooperados).

- g) Que o quantitativo de associados- empregados é determinante para a acumulação e a expansão do capital, em função da capitalização das contribuições mensais e das quotas-partes de seu capital quando da adesão. Tal fato é demonstrado também no quadro 16 pela evolução média do Capital Social, decorrente das capitalizações realizadas.

As informações da pesquisa demonstram também a não alternância de cooperados nos cargos eletivos de Presidente, Diretor Administrativo e Diretor Comercial no período compreendido entre 1988 e 2000, (Quadro 15). Durante este período a cooperativa esteve administrada pelo mesmo grupo de pessoas. Esse é um aspecto que deve ser levado em consideração já que esta, é uma situação que segundo Valladares (1995,

p.38) conduziu à oligarquização da estrutura organizacional que se reflete no caráter conservador das lideranças cooperativas. A maioria dos dirigentes de cooperativas de crédito do Estado do Espírito Santo, está no poder, em média à dez anos, em quadros colegiados que promovem no máximo um rodízio entre os conselheiros (por “brechas” existentes na lei 5.764/71) permitindo permanecer inalterado o Conselho Administrativo, composto de: Presidente, Diretor Tesoureiro e Diretor Secretário, conforme quadro17:

Conforme evidenciado nos resultados da sistematização e tabulação dos dados efetuada nos seminários de planejamentos estratégicos realizados (AnexoIX), as cooperativas de crédito urbano carecem de um monitoramento gerencial da Central responsável pelo setor, bem como, de um planejamento operacional e estratégico formal, sendo evidenciado que a falta de planejamento empresarial formal é um problema que faz com que haja solução de continuidade, impedindo a consecução da maioria dos objetivos elencados no seminário analisado, o que acontece basicamente por falta de um gerenciamento competente do processo. Isso resulta numa gestão que se pode classificar de temerária. Tal fato caracteriza a falta de uma gestão profissional, com exceção apenas das cooperativas de crédito rural, onde esse papel é desempenhado pelo SICOOB – Central, que coordena e monitora o setor de crédito rural, com pessoal qualificado, de

acordo com a modernidade administrativa, conforme o quadro 17

A análise, (baseada em pesquisa documental, observação participante e relatos de entrevista), fornece subsídios para embasar a evidência que, para se identificar os FCS adotados e/ou aplicados na alavancagem organizacional e alcançar os objetivos almejados, tem que se valer de métodos técnicos. O método recomendado é o processo de planejamento estratégico, suposição confirmada por Silveira Júnior & Vivacqua (1996) pois é através da sistematização dos dados constantes do mesmo, que se obtém os FCS. Não se constatou nenhum referencial teórico que refutasse essa suposição.

Dentre os FCS adotados para o segmento de crédito, evidenciou-se que alguns são fundamentais para a sua continuidade, sendo os mesmos comuns a toda e qualquer organização cooperativa, (Quadro 7). Essa evidência foi constatada pela identificação através da comparação feita nos resultados dos planejamentos estratégicos de todas as cooperativas, em seminários de planejamentos estratégicos elaborados pelas cooperativas e nas entrevistas realizadas.

