

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

VALDIR ROBERTO KOCH

**ANÁLISE DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA EM UM SISTEMA COOPERATIVO
DE CRÉDITO: O CASO SICREDI**

Porto Alegre, 2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

K76a Koch, Valdir Roberto
Análise do processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito: o caso SICREDI. / Valdir Roberto Koch. – Porto Alegre, 2007.
146 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) – Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS.
Orientação: Prof. Dr. Sérgio Luiz Lessa de Gusmão.

1. Administração de Empresas. 2. Administração - Estratégias. 3. Processo Estratégico. 4. Cooperativismo de Crédito. I. Título.

CDD 658.401

Ficha elaborada pela bibliotecária Cíntia Borges Greff CRB 10/1437

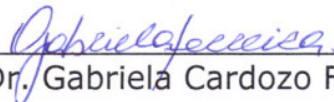
Valdir Roberto Koch

Análise do Processo da Estratégia Em um Sistema Cooperativo de
Crédito: O Caso Sicredi.

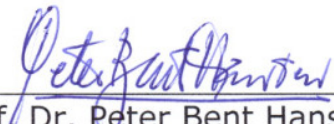
Dissertação apresentada como
requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Administração,
pelo Mestrado em Administração e
Negócios da Faculdade de
Administração, Contabilidade e
Economia da Pontifícia Universidade
Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em 09 de julho de 2007, pela Banca Examinadora.

BANCA EXAMINADORA:



Profª. Dr. Gabriela Cardozo Ferreira



Prof. Dr. Peter Bent Hansen



Prof. Dr. Alsones Balestrin



Prof. Dr. Sergio Luiz Lessa de Gusmão (Orientador)

À minha amada

Clarice.

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação é um passo para a realização de minha missão pessoal de vida que é “Gerar felicidade e conhecimento para que o mundo seja mais solidário e cooperativo, fazendo da vida algo com sentido e evolução para mim e todos que me cercam”. Agradeço a todos que se envolveram ou torceram para que este desafio se tornasse um sucesso e, em especial, destaco as seguintes pessoas e instituições que tiveram participação especial:

À minha esposa Clarice pela inspiração iluminada, convivência participativa e fomentadora de cada passo desse Mestrado.

Ao meu Professor orientador, Sérgio Gusmão, pela inteligência em conduzir e amizade em incentivar cada etapa desta dissertação. Destaco suas dezenas de revisões completas do trabalho, sempre acrescentando novas percepções e ajustes.

Aos professores do MAN pela parceria em compartilhar conhecimentos e construir sólidas bases de saber.

Aos colegas de Mestrado pela convivência harmoniosa e rica troca de experiências. Destaco os amigos de todas as horas e trabalhos: Marcus Ferreira, Daniela Colussi e Francisco Dias Duarte.

Ao SICREDI por me proporcionar guarida profissional e possibilitar estudar sua estruturação sistêmica sob o ponto de vista do processo estratégico. Em especial aos dirigentes que se envolveram em responder os questionários e aos que dispuseram uma hora de seu tempo para uma entrevista. Destaco o agradecimento aos ícones cooperativos Alcenor Pagnussatt e Ademar Schardong pela participação e incentivo dado.

Por fim, a Deus e meus pais pela vida! Muito obrigado a todos!

Se uma grande pedra se atravessar no caminho e vinte homens querem passar, não conseguirão se um por um procurarem removê-la individualmente. Mas se vinte pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de um deles, conseguirão, solidariamente, tirar a pedra e abrir caminho para todos.

Pe. Theodor Amstad.

RESUMO

A presente dissertação pretende analisar o processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito, mediante aplicação de um esquema de análise com a descrição das estratégias adotadas e a avaliação das mesmas. O Cooperativismo de crédito se estrutura em forma de Sistema, contendo elementos interorganizacionais, integrando várias organizações que, apesar de atuar com normas e processos estratégicos próprios, unem-se para atingir propósitos compartilhados. Para conduzir a estes objetivos estabelecidos foi adotado o método de pesquisa qualitativa, com um estudo de caso no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), sendo aplicadas sete entrevistas pessoais, doze questionários com Diretores de diferentes entidades do Sistema e uma análise documental. O pesquisador utilizou como cerne um esquema de análise que contém as dimensões Planejamento, Estrutura Organizacional, Processo Diretivo e Decisório e Avaliação, sendo incrementado com variáveis de cunho interorganizacional. A pesquisa apresentou o SICREDI como detentor de um processo estratégico complexo e possibilitou a análise do mesmo através da descrição de todos os elementos em cada uma das dimensões propostas, incluindo seus pontos fortes e a melhorar, e a validação das ligações entre as variáveis apresentadas. O esquema de análise utilizado permite compreender o processo da estratégia em relações interorganizacionais e as dimensões e variáveis apresentadas explanam a integração entre formulação e implementação da estratégia, podendo ser utilizado para analisar outros arranjos interorganizacionais.

PALAVRAS CHAVES: Processo Estratégico, Formulação e Implementação da Estratégia, e Cooperativismo de Crédito.

ABSTRACT

The present dissertation aims to analyze the strategic process of a credit union system, through application of an analysis scheme with a description of the adopted strategies and its evaluation. The Credit Union structures itself on a System model, having inter-organizational elements, integrating diverse organizations that, although acting with their own rules and strategic process, unite to reach shared purposes. To conduct those established objectives was adopted the qualitative research method, with a case study on the Credit Union System (SICREDI), were applied seven personal interviews, twelve questionnaires with directors from different System entities and a documental analysis. The researcher used an analysis scheme that encloses the dimensions Planning, Organizational Structure, Directive and Decision Process and Evaluation, being increased with variables of inter-organizational purposes. The research showed SICREDI as a holder of a complex strategic process and allowed its analysis through the description of all elements of each proposed dimension, including strong points and to improve, and the validation of links between the presented variables. The analysis scheme allows to understand the process of the strategy in inter-organizational relations and the presented dimensions and variables explain the integration between formulation and implementation of the strategy, being able to be used to analyze other inter-organizational arrangements.

KEYWORDS: Strategic Process, Strategy Formulation and Implementation, and Credit Unions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturação da fundamentação teórica.....	26
Figura 2 – Forma de condução conceitual.....	27
Figura 3 – Estratégias deliberadas e emergentes	28
Figura 4 – Processo de construção do Esquema de Análise	32
Figura 5 – Cerne de um Esquema de análise do processo das estratégias	38
Figura 6 – Variáveis de análise da dimensão planejamento	42
Figura 7 – Tipos de Redes de empresas.....	46
Figura 8 – Mapa de Orientação Conceitual.....	49
Figura 9 – Processo de construção da dimensão processo diretivo e decisório	52
Figura 10– Pirâmide da estrutura de decisões	55
Figura 11– Variáveis da dimensão processo diretivo e decisório	57
Figura 12 - Variáveis de análise da avaliação.....	58
Figura 13- Processo de contextualização do cooperativismo de crédito	63
Figura 14 - Modelo esquemático de sistema cooperativo organizado	66
Figura 15 - Processo metodológico.....	68
Figura 16 - Desenho de pesquisa do estudo de caso.....	71
Figura 17 – Processo de planejamento estratégico do SICREDI	84
Figura 18 – Mapa Estratégico SICREDI.....	93

Figura 19 – Estruturas do Sistema de Crédito Cooperativo	97
Figura 20 – Integração horizontal e vertical do SICREDI	104
Figura 21 – Organograma funcional de uma Cooperativa	113
Figura 22 – Organograma funcional das Centrais	114
Figura 23 – Organograma funcional da Confederação SICREDI	115
Figura 24 – Organograma funcional do Banco Cooperativo SICREDI	116
Figura 25 – Funcionalidades do SAS – Sistema de análise do SICREDI	121
Figura 26– Balanço consolidado do SICREDI 2004 a 2006	122
Figura 27– Representação da Dimensão Planejamento	128
Figura 28 - Representação da Dimensão Estrutura Organizacional	129
Figura 29- Estrutura diretiva genérica de entidades do SICREDI	130
Figura 30 - Representação da Dimensão Processo Diretivo e Decisório	131
Figura 31 - Representação da Dimensão Avaliação	132
Figura 32 - Representação consolidada do esquema de análise no SICREDI	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões das dez escolas de estratégia	34
Quadro 2 – Tipologia de redes de empresas.....	44
Quadro 3 – Variáveis morfológicas de análise das relações interorganizacionais	48
Quadro 4 – Elementos das variáveis ligações e fluxos	51
Quadro 5 – Resumo dos indicadores econômico-financeiros	59
Quadro 6 – Elementos avaliáveis de caráter qualitativo	62
Quadro 7 – Esquema de Análise proposto para o Estudo de Caso	69
Quadro 8 – Estrutura da coleta de dados	72
Quadro 9 - Estrutura de aplicação das entrevistas.....	76
Quadro 10 - Discriminação dos documentos coletados.....	77
Quadro 11 – Bloco de questões das entrevistas e questionários	79
Quadro 12 – Roteiro do Planejamento Estratégico	85
Quadro 13 – Oportunidades e ameaças do SICREDI	90
Quadro 14 – Pontos fortes e fracos do SICREDI	91
Quadro 15 – Objetivos e estratégias corporativas	92
Quadro 16 – Percepções posicionais sobre entidades do SICREDI	99
Quadro 17 – Aspectos a melhorar na Estrutura Organizacional	107

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Números do Cooperativismo por ramo de atividade	20
Tabela 2– Tabela de grau de conclusão dos objetivos estratégicos do PE 2003-2005	88
Tabela 3 – Indicadores quantitativos de 2004 a 2006 do SICREDI	123

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	18
3	OBJETIVOS.....	24
3.1	OBJETIVO GERAL.....	24
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
4	O PROCESSO DAS ESTRATÉGIAS EM SISTEMAS COOPERATIVOS DE CRÉDITO.....	25
4.1	CONCEITOS DE ESTRATÉGIA E FORMAS DE ATUAÇÃO	26
4.1.1	ESTRATÉGIA.....	27
4.1.2	FORMAS DE ATUAÇÃO ESTRATÉGICA.....	29
4.1.3	VINCULAÇÃO DE ESTRATÉGIA E FORMAS DE ATUAÇÃO.....	31
4.2	PROCESSO DAS ESTRATÉGIAS	31
4.2.1	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	33
4.2.2	IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	35
4.2.3	UM ESQUEMA DE ANÁLISE DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA	37
4.3	DIMENSÕES DE ANÁLISE DO PROCESSO DAS ESTRATÉGIAS.....	39
4.3.1	DIMENSÃO PLANEJAMENTO.....	41
4.3.2	DIMENSÃO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	43
4.3.2.1	CONCEITUAÇÃO DE REDES	43
4.3.2.2	VARIÁVEIS MORFOLÓGICAS DE ANÁLISE.....	47
4.3.3	DIMENSÃO PROCESSO DIRETIVO E DECISÓRIO.....	51
4.3.3.1	ELEMENTOS PRÓPRIOS DO COOPERATIVISMO.....	52
4.3.3.2	ELEMENTOS DO PROCESSO DECISÓRIO.....	54

4.3.3.3	VARIÁVEIS DE ANÁLISE DO PROCESSO DECISÓRIO.....	55
4.3.4	DIMENSÃO AVALIAÇÃO.....	57
4.3.4.1	INDICADORES QUANTITATIVOS.....	59
4.3.4.2	ASPECTOS QUALITATIVOS.....	60
5	CONTEXTUALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO.....	63
6	MÉTODO DE PESQUISA.....	67
6.1	DEFINIÇÃO DE METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	67
6.2	DEFINIÇÃO DAS UNIDADES DE ANÁLISE.....	69
6.3	DEFINIÇÃO DA FORMA DE COLETA DE DADOS.....	72
6.3.1	DEFINIÇÃO DA FORMA DE USO DO QUESTIONÁRIO	73
6.3.2	DEFINIÇÃO DO USO DAS ENTREVISTAS.....	74
6.3.3	DEFINIÇÃO DO USO DA ANÁLISE DOCUMENTAL	76
6.3.4	DEFINIÇÃO DA FORMA DE VALIDAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	78
6.4	DEFINIÇÃO DA FORMA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	80
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	83
7.1	DIMENSÃO PLANEJAMENTO	83
7.2	DIMENSÃO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	97
7.3	DIMENSÃO PROCESSO DIRETIVO E DECISÓRIO	108
7.3.1	MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO	108
7.3.2	MECANISMOS DE COORDENAÇÃO	111
7.3.3	MECANISMOS DE INTEGRAÇÃO E LIGAÇÃO	117
7.4	DIMENSÃO AVALIAÇÃO	120
7.4.1	INDICADORES QUANTITATIVOS	120
7.4.2	ASPECTOS QUALITATIVOS	124
7.5	INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES DO ESQUEMA DE ANÁLISE	128
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	134
8.1	CONCLUSÕES DO ESTUDO	134
8.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	137
8.3	SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	138
	REFERÊNCIAS.....	139

1 INTRODUÇÃO

As estratégias interorganizacionais vêm tomando envergadura nos últimos anos já que cada vez mais proliferam estruturas de organizações atuando em comum, evocando-se desde parcerias, entidades cooperativas a redes estratégicas. Estas organizações, que atuam neste novo contexto, criam formas distintas para estabelecer a formulação de suas estratégias e se organizam diferenciadamente para executar o planejamento feito. O processo das estratégias em redes de empresas adquire uma dinâmica expansionista por utilizar laços flexíveis que potencializam a inteligência coletiva (MARCON e MOINET, 2001).

Como as entidades cooperativas estão se estruturando em forma de Sistemas (SCHARDONG, 2002; PAGNUSSATT, 2004; PINHEIRO, 2006; ABREU, 2004) e se valem de um processo estruturado de gestão das suas estratégias e forma de atuação, justifica-se a elaboração de um estudo de caso que aborde e apresente estes componentes diferenciados em relação às organizações tradicionais e como está sendo avaliado este processo estratégico.

O processo estratégico é entendido como um modelo de gestão estruturado, interativo e consolidado que permite desenvolver as estratégias e operacionalizar a implementação das mesmas visando o crescimento e o desenvolvimento sustentado (OLIVEIRA, 2006). Com base nas observações de Hrebiniak (2006) e no esquema de análise de um processo estratégico proposto para cooperativas por Oliveira (2003) analisou-se como ocorre o **planejamento**, qual é a **estrutura organizacional** necessária, como é o **processo diretivo e decisório** e como ocorre a **avaliação** em um sistema cooperativo de crédito. O pesquisador adaptou este esquema de análise individual de uma cooperativa para analisar o processo estratégico em um sistema cooperativo de crédito organizado e para tanto estabeleceu variáveis condizentes com esta lógica a cada uma destas dimensões apresentadas. Todo direcionamento foi efetuado para explanar o funcionamento do processo das estratégias nas relações interorganizacionais das empresas cooperativas participantes do sistema em estudo,

excluindo do escopo o processo estratégico individualizado de cada agente envolvido.

Nesta dissertação aborda-se uma entidade cooperativa que utiliza um processo estratégico de cunho interorganizacional: um sistema cooperativo de crédito. Meinen, Rodrigues e Rodrigues (2002b) estabelecem que parte do cooperativismo de crédito brasileiro se integra através de organizações sistêmicas que possuem normas e processos estratégicos interdependentes. Estes sistemas possuem um formato organizacional de múltiplos agentes (onde cada um possui um conjunto de atribuições) e que tem o objetivo de conviver em harmonia, gerando crescimento sustentado e desenvolvimento social para todos.

Além disso, os valores cooperativistas estabelecem formas específicas de governança e tratamento dos resultados, privilegiando o trabalho em comum e a união entre organizações (SCHNEIDER, 1999).

A delimitação do tema e definição do problema, capítulo 2, tem início com a apresentação das possibilidades de processos estratégicos distintos em vários tipos de organizações (individuais, arranjos organizacionais diversos e entidades cooperativas). Estas organizações podem ser motivadas pelos resultados econômicos ou pelo alcance do bem-social. O cooperativismo, por integrar estas duas motivações, apresenta no ramo de crédito uma organização sistêmica com o uso de elementos de rede para atingir benefícios comuns e se configura de forma complexa e com valores próprios. Sendo o cooperativismo de crédito organizado em Sistemas um exemplo de organização diferenciada no mercado e com processo de estratégia específico, justificou-se a explanação do seu processo estratégico e isto levou a questão-chave de explicar como ocorre o processo das estratégias em um sistema cooperativo de crédito brasileiro. O objetivo geral e o específico, capítulo 3, propõem a análise do processo estratégico de um sistema cooperativo de crédito.

O referencial teórico, capítulo 4, buscou evidenciar as dimensões e variáveis necessárias para analisar o processo da estratégia de um sistema cooperativo de crédito a partir do esquema de análise proposto por Oliveira (2003), anteriormente citado. Abordaram-se as seguintes dimensões: Planejamento, Estrutura Organizacional, Processo Diretivo e Decisório, e Avaliação. A dimensão Planejamento foi analisada com base nas teorias do planejamento estratégico, a Estrutura Organizacional com base na teoria das Redes, o Processo Diretivo e Decisório a partir das percepções advindas dos valores universais do cooperativismo e a Avaliação com base nos elementos quantitativos e fatores de vantagem competitiva das relações interorganizacionais.

No capítulo 5 do trabalho apresenta-se uma explanação mais detalhada sobre o que é o cooperativismo e seu ramo de crédito, bem como se detalha a forma de organização em

sistemas adotado pelo mesmo. Um sistema cooperativo de crédito pode ser caracterizado pelas seguintes nuances de atuação específicas: possuir abrangência em várias unidades federativas do país, ter organizações estruturadas em níveis diferenciados, possuir processo diretivo e decisório próprio para sua estrutura, logomarca e filosofia única mesmo com centenas de empresas, além de outras.

Na seqüência, apresenta-se o capítulo 6 que trata da metodologia adotada para a realização desta dissertação que usa a linha metodológica qualitativa e a estratégia de pesquisa do estudo de caso como escolhas do pesquisador, apresenta as unidades de análise definidas, a forma de coleta de dados (envolvendo questionários, entrevistas e análise documental), e como se validarão estes instrumentos, bem como a forma de apresentação e análise dos dados coletados.

O capítulo 7 apresenta os dados coletados e suas análises de forma detalhada. Descrevem-se o funcionamento e se avaliam cada uma das variáveis vinculadas às dimensões do esquema de análise, juntando uma visão descritiva do processo com dados coletados que embasam esta descrição, bem como, uma visão crítica de pontos fortes e aspectos a melhorar sob a ótica dos entrevistados e respondentes.

Por fim, o capítulo 8 apresenta as conclusões da dissertação, estabelece as limitações da pesquisa e descreve as possibilidades futuras de pesquisas vinculadas.

2 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A estratégia é um tema que acompanha e evolui em todos os tipos de organizações (desde empresas individuais, arranjos organizacionais diversos a entidades cooperativas) e, entender o seu processo de formulação e execução torna-se um diferencial da administração contemporânea, ainda mais considerando que “A verdadeira estratégia *evolui* à medida que decisões internas e eventos externos [à organização] fluem juntos para criar um novo e amplamente compartilhado consenso para as novas providências” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 109, grifo dos autores).

Uma definição de estratégia refere-se à mesma como um modelo de decisão das organizações, modelo responsável pela determinação e revelação dos objetivos, propósitos e metas, produzindo as principais políticas e planos para a realização dos mesmos e estabelecendo a definição do alcance que a empresa persegue (MINTZBERG e QUINN, 2001). A formulação de estratégia envolve quatro elementos para a decisão estratégica, sendo elas: a apuração do que a empresa **poderia fazer**, a decisão do que **pode fazer**, o papel dos executivos naquilo que a empresa **quer fazer** e, por fim, o contexto daquilo que a organização **deveria fazer** (MINTZBERG e QUINN, 2001). Já a implementação das estratégias é entendida por Hrebiniak (2006) como um conjunto lógico de atividades conectadas que permite a efetividade funcional das estratégias formuladas.

Considera-se a visão simultânea da forma de planejamento e de realização das ações estratégicas das organizações como sendo o processo estratégico, estabelecendo que tanto o pensar estratégico quanto a execução são interdependentes (HREBINIAK, 2006). Processo é interpretado como um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam lógica entre si e possuem a finalidade de atender e suplantam os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2006), enquanto que o estratégico engloba a formulação e a implementação simultaneamente.

De fato, todos os tipos de organizações na atualidade buscam desenvolvimento sustentado através de processos estratégicos claros e efetivos. As organizações individuais aprimoram seus processos estratégicos por meio da flexibilização do seu modelo de gestão com a estruturação em unidades de negócio e cadeias produtivas (BARQUERO, 2001) e aplicação de novas ferramentas advindas da tecnologia da informação (CASTELLS, 2005). Outra vertente gerada pela turbulência e complexidade dos ambientes organizacionais modernos é a composição de arranjos organizacionais diversos que trabalham com conceitos de redes, alianças e integrações que criam, com isso, um processo estratégico próprio (OLAVE e AMATO NETO, 2005).

Os níveis de competitividade do mercado exigem, então, criatividade e novas formas de organização que gerem valor efetivo para as organizações. Há, também, uma profusão de movimentos que buscam integrar o bem-estar, o crescimento social e cultural das comunidades, fazendo com que as empresas criem um entorno de cooperação mútua e novas estruturas que atendam estas demandas e adaptem seus processos estratégicos (BARQUERO, 2001).

Schneider (1999) cita o Cooperativismo como exemplo de organização que congrega todos estes fatores: atuação em conjunto de várias entidades, tendo objetivos econômicos e sociais. A obtenção de êxito está na busca da concretização dos objetivos sociais através do uso dos instrumentos econômicos. As cooperativas são organizações inovadoras e criativas ao se colocarem na fronteira da inovação econômica e social, se contrapondo aos procedimentos e formas de administração das organizações direcionadas pelo capitalismo e por se unirem interorganizacionalmente. Esta lógica é corroborada por Meinen, Domingues e Domingues (2002a) ao afirmarem que as sociedades cooperativas respeitam as diretrizes básicas do capitalismo ao buscarem espaço pela competição com qualidade e eficiência das empresas desta vertente e pela agregação de renda que proporcionam; e, por outro lado, aproximam-se da doutrina socialista ao partilharem de forma equilibrada o resultado obtido pela cooperação.

O Cooperativismo vem se desenvolvendo cada vez mais, no Brasil e no mundo, e pode ser considerado como a fusão de três mecanismos distintos de organização social: o associativismo, o mutualismo e o empreendedorismo. O associativismo traz as lógicas de mobilização de pessoas em torno de um empreendimento comum, o mutualismo o fomento através do compartilhamento de recursos e o empreendedorismo a necessidade de organizarem-se como empresas com o objetivo de desenvolver a coletividade e obterem resultado (ABREU, 2004).

O cooperativismo é formado pela organização de grupos sociais, as já mencionadas cooperativas, que possuem uma configuração complexa. Esta complexidade é vinculada à existência de vários ramos de atividade, à pretensão de serem humanizadoras das relações de capital e trabalho, justas na distribuição dos resultados gerados e democratizadoras no gerenciamento de suas atividades. Oliveira (2006) comenta que esta complexidade gera sistemas empresariais dinâmicos e é fomentada pelos avanços tecnológicos, o crescimento dos mercados, o aumento de concorrência e pela efervescência dos aspectos econômicos, políticos e sociais no mundo contemporâneo.

Além disso, o cooperativismo se pauta por valores específicos que influenciam o comportamento coletivo e definem as normas práticas da cooperação, tendo caráter universal. Estes valores universais do cooperativismo moldam-se à diversidade de segmentos e modelos mundiais de atuação e diferem sua atuação das tradicionais empresas capitalistas (SCHNEIDER, 1999), criando processos estratégicos distintos.

No Brasil há mais de 7.500 cooperativas, congregando quase seis milhões e oitocentas mil pessoas em diversos ramos de atividades e empregando quase duzentas mil pessoas, conforme demonstra a Tabela 1.

Tabela 1: Números do Cooperativismo por Ramo de Atividade

Ramos de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.514	879.918	123.368
Consumo	147	2.181.112	6.938
Crédito	1.435	2.164.499	20.555
Educacional	319	73.951	3.144
Especial	10	529	-
Habitacional	355	91.299	1.562
Infra-estrutura	160	600.399	5.213
Mineral	44	15.212	52
Produção	173	17.569	323
Saúde	899	287.868	28.599
Trabalho	1.994	425.181	6.506
Transporte	783	50.600	3.411
Turismo e Lazer	19	2.917	9
T O T A I S	7.518	6.791.054	199.680

Fonte: Extraído de www.brasilcooperativo.com.br em 31/Dezembro/2005, grifo do pesquisador.

O cooperativismo de crédito, exemplo de ramo específico e de grande evolução nos últimos 20 anos, é aquele que tem por objetivo promover a captação de recursos financeiros

para financiar as atividades econômicas dos cooperados (pessoas que se associam às cooperativas), executando a administração dos valores captados e prestando serviços de natureza bancária (SCHARDONG, 2002). O mesmo autor, em relação à natureza jurídica, denomina estas entidades como sociedades de pessoas, com estrutura própria, de natureza civil, e que são constituídas para prestar serviços aos associados, os quais passam a ser donos deste empreendimento.

Pinheiro (2006) destaca que as cooperativas de crédito ainda ocupam um pequeno espaço no sistema financeiro nacional (considerando operações de crédito e patrimônio líquido), mas vêm apresentando crescimento em volume e em percentual de participação.

A forma de organização do cooperativismo de crédito adotado no Brasil foi a sistêmica (SCHARDONG, 2002; PAGNUSSATT, 2004; PINHEIRO, 2006; ABREU, 2004). Entende-se o sistema como um todo organizado e unido, composto por duas ou mais partes interdependentes e dinamicamente relacionadas, com objetivo comum e determinado, formando um todo complexo (OLIVEIRA, 2006; CHIAVENATO, 2000; BERTALANFFY, 1975). Esta organização sistêmica efetua-se com o objetivo de alavancar benefícios para todos os envolvidos.

Williams (2002) associa a lógica de atuação em sistema à Teoria das Redes ao conceituar redes interorganizacionais como grupos de organizações com empresas legalmente separadas que se conectam umas às outras com o objetivo de trabalhar em comum ou se complementarem, estabelecendo formas de troca e atuação com base em contrato ou relacionamento social que sustente esta relação. Evidencia-se, portanto, a utilização dos elementos da Teoria das Redes na estruturação interorganizacional dos sistemas cooperativos de crédito do Brasil.

No Brasil o cooperativismo de crédito não possui uma entidade de cúpula única, ao contrário de vários outros países, mas é organizado em diversos sistemas. Pinheiro (2006) enumera os três principais grandes sistemas: SICREDI, SICOOB e UNICRED; e outros sistemas menores como o CRESOL e ECOSOL.

Este conjunto de entidades, para ser denominado de sistema, deve possuir padronização estrutural e funcional, marca única e padrão visual, operar sob os mesmos parâmetros, utilizar tecnologia similar, mesma política de gestão de pessoas e padrão de atendimento no campo operacional. Já no campo conceitual todas as entidades devem ser guiadas pelos mesmos norteadores estratégicos de visão, missão e valores (PAGNUSSATT, 2004). Todos estes elementos remetem à lógica de um processo estratégico próprio e diferenciado do mercado.

A composição estrutural do cooperativismo de crédito organizado em sistemas no Brasil é a seguinte: em primeiro lugar constituem-se as **Cooperativas** que atendem às necessidades de seus associados; seguida das **Centrais** que organizam a gestão financeira, dos processos de infra-estrutura (padronização de procedimentos, tecnologia), negociação com parceiros e capacitação de dirigentes e funcionários, além de estabelecer as regras de convívio sistêmico. Em terceiro lugar estruturam-se as **Entidades Centralizadoras**, compostas pelos Bancos Cooperativos que permitem autonomia operacional e administração financeira com ganho de escala e, na seqüência, pelas Confederações de cooperativas que servem para coordenar e supervisionar as estruturas em âmbito nacional e garantir ganhos de escala em atividades não financeiras que passam a ser geridas nacionalmente (ABREU, 2004).

O cooperativismo de crédito possui os seguintes dados no cadastro do Banco Central com base em março/2006 (PINHEIRO, 2006):

- O SICREDI é composto por uma Confederação, o Banco Cooperativo SICREDI, cinco centrais estaduais e 130 cooperativas singulares;

- o SICOOB é composto por uma Confederação, o Banco Cooperativo BANCOOB, 14 centrais e 648 cooperativas singulares;

- a UNICRED é composta por uma Confederação, 9 centrais e 131 cooperativas singulares;

- o sistema CRESOL compõe-se de duas centrais, onze bases regionais e 105 cooperativas singulares;

- o sistema ECOSOL tem uma central, uma base regional e 26 cooperativas singulares;

- ainda há aproximadamente 400 cooperativas que atuam individualmente, sem se ligar a nenhum sistema cooperativo;

- além disso, as duas centrais CRESOL, a ECOSOL, a central CREHNOR e mais alguns pequenos sistemas não-organizados em centrais (Creditag, Ascoob e Integrar) constituíram uma associação de cooperativas de crédito para fins de representação, a ANCOSOL (esta se constituiu em 2004 e não se configura como um sistema).

Souza (2005) apresenta as redes interorganizacionais como uma combinação de estruturas de governança que integram relações horizontais e verticais entre organizações. Os sistemas cooperativos de crédito possuem relações horizontais ao interligarem inúmeras cooperativas atuando de forma geograficamente distribuída e relações verticais ao constituírem empresas de segundo e terceiro graus para a execução de atividades de escala para todas estas cooperativas (ABREU, 2004).

Então, um processo estratégico que engloba simultaneamente a formulação e a

implementação numa organização complexa e sistêmica como o cooperativismo, em especial o de crédito, carece de uma explanação contemporânea e que descreva suas formas de atuação estratégica.

Todas estas ponderações demonstram que o cooperativismo de crédito organizado em sistema possui um processo da estratégia próprio que cria um entorno complexo e passível de um estudo de caso para entendimento de seu funcionamento. A questão-chave desta dissertação constituiu-se, então, em **como ocorre o processo das estratégias em um sistema cooperativo de crédito brasileiro?**

3 OBJETIVOS

Apresentam-se neste capítulo os objetivos desta dissertação. Inicia-se apresentando o objetivo geral que é o norteador estratégico maior na execução do trabalho e, na seqüência, explanam-se os objetivos específicos que são as ramificações da forma como se pretende atender ao objetivo geral.

3.1 Objetivo Geral

Analisar o processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito.

3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta dissertação são:

- a) Estabelecer um esquema de análise do processo das estratégias em um sistema cooperativo de crédito;
- b) Descrever o processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito;
- c) Avaliar o processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito;

4 O PROCESSO DA ESTRATÉGIA EM SISTEMAS COOPERATIVOS DE CRÉDITO

Neste capítulo aprofundam-se os conceitos teóricos necessários para a consecução dos objetivos deste estudo, dividindo-se em três partes teóricas que encadeiam as argumentações necessárias para estabelecer o processo das estratégias de um sistema cooperativo de crédito, conforme consta na Figura 1: os **conceitos de estratégia e formas de atuação** possíveis apresentam os elementos iniciais para compreensão da lógica utilizada; o **processo das estratégias** delinea a explanação sobre os elementos de formulação e implementação das estratégias que levam a um esquema de análise que integra os mesmos; e, por fim, explanam-se as **dimensões de análise** deste esquema com suas variáveis voltadas às relações cooperativistas.

Os **conceitos de estratégia e formas de atuação** e o **processo das estratégias** são as partes que fundamentam a escolha de um esquema de análise e representam o referencial necessário para analisar um sistema cooperativo de crédito. Para tanto, há um direcionamento para as relações interorganizacionais que são a base desses sistemas cooperativos de crédito.

Já a parte das **dimensões de análise** aprofunda nuances específicas que permitem a análise do processo das estratégias de sistemas cooperativos de crédito.

A dimensão *Planejamento* é analisada com base nas técnicas de planejamento estratégico demonstrando como o mesmo ocorre, sendo esta a dimensão que apresenta o processo de formulação das estratégias.

A dimensão *Estrutura Organizacional* é descrita a partir dos elementos da Teoria das Redes devido ao uso de seus elementos e sua natureza interorganizativa. A dimensão *Processo diretivo e decisório* é analisada a partir dos elementos que os valores universais do cooperativismo apresentam para esse tipo de organização. Estas duas dimensões representam a implementação da estratégia.

E, por fim, a *Avaliação* é a dimensão que apresenta os fatores quantitativos e de vantagem competitiva que advém desse entorno organizativo e permite estabelecer novos ciclos de planejamento e execução, tornando o processo cíclico. Esta dimensão permite analisar tanto a formulação quanto a implementação da estratégia.

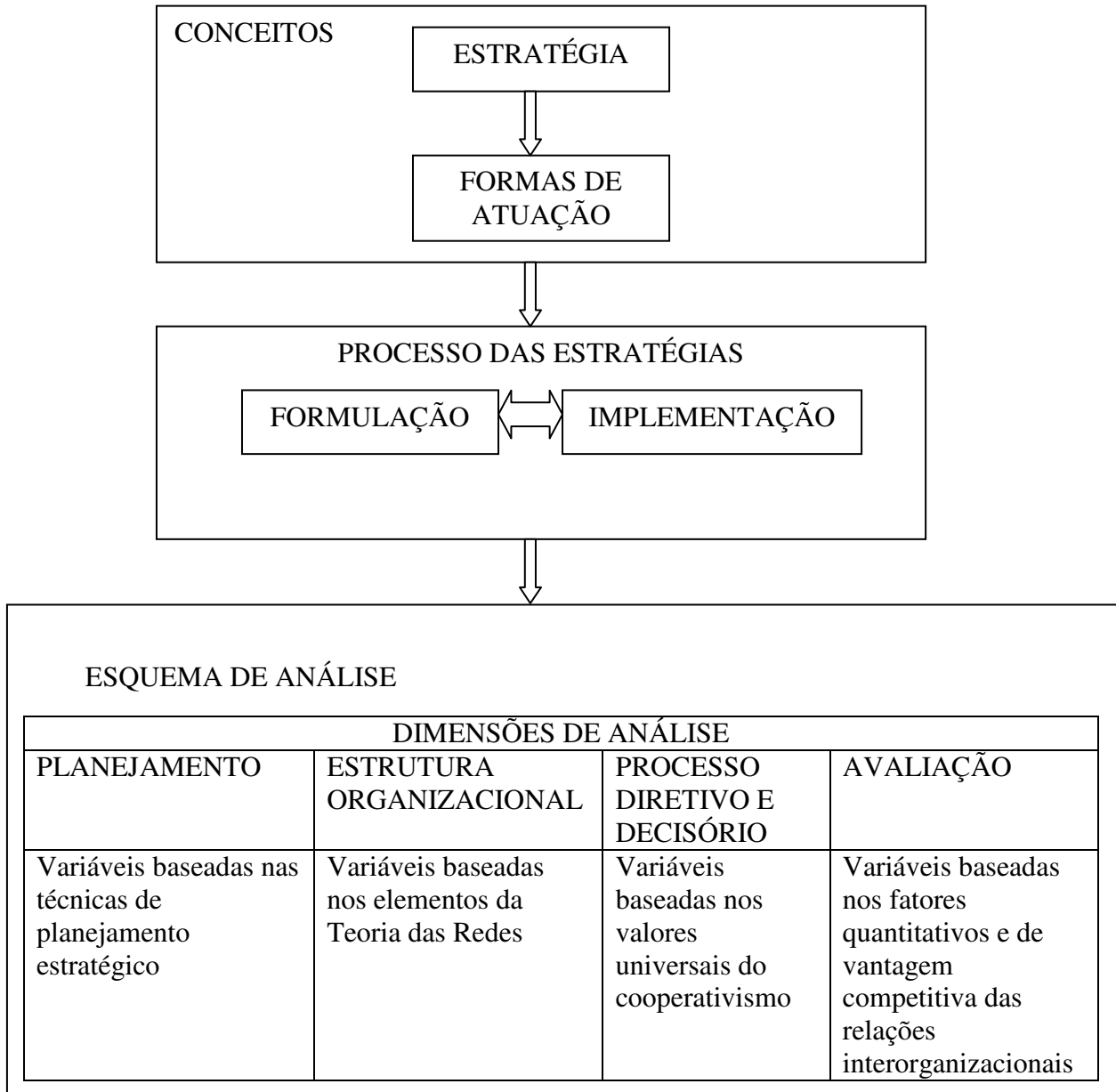


Figura 1: Estruturação da fundamentação teórica.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

4.1 Conceitos de Estratégia e Formas de Atuação.

Este tópico apresenta as considerações que embasam as lógicas adotadas para esta dissertação, utilizando a definição de estratégia e suas formas de atuação como norteadoras para estabelecer um esquema de análise de um processo estratégico. A Figura 2 apresenta o processo de construção deste, representando as setas à seqüência lógica adotada.

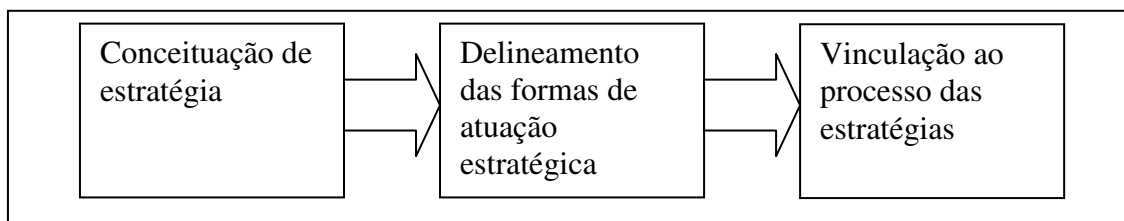


Figura 2: Forma de condução conceitual.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4.1.1 Estratégia

A definição de estratégia é complexa e possui muitas variantes em estudo no transcorrer dos anos. A conceituação mais abrangente estipula a mesma como um processo de decisão que envolve vários fatores e delinea os passos que a organização deve seguir para cumprir seu objetivo, configurando-se num processo de transformação constante. Esta questão inicia com a discussão proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) que abordam a questão pela sua complexidade, pois para eles a estratégia pode ser dividida em cinco grandes conceitos que se complementam e agem em comum nas organizações. A estratégia pode ser considerada um **plano** na medida em que determina um conjunto de ações planejadas para lidar com uma determinada situação. Outra conceituação explícita que ela pode ser considerada um **padrão**, no momento em que é constituída a partir de uma seqüência de ações baseadas em um conjunto consistente de comportamentos ao longo do tempo dentro das organizações. Outra característica a ser considerada é a estratégia como uma **manobra**, ou seja, a empresa deve levar em consideração que há outros concorrentes no mesmo mercado em que ela atua e com ações para manter ou expandir este mercado e que as concorrentes teoricamente reagirão a cada passo que a mesma der. Como quarta característica define-se a organização como uma **posição** dentro do ambiente competitivo no qual ela está inserida, aproveitando-se de seus condicionantes internos e externos. Por último, a estratégia é descrita como uma **perspectiva** dos membros da organização, baseando-se em suas crenças, percepções e visões de mundo (arcabouço cultural).

Especificamente falando sobre o processo das estratégias, Mintzberg e Quinn (2001) afirmam que existem dois tipos lógicos de estratégias: as deliberadas e as emergentes. A sua formulação é conceituada como deliberada quando a estratégia realizada é exatamente igual à intenção pretendida. No entanto, para que isso ocorra é necessário que estejam definidos com precisão os desejos e intenções da empresa com a devida comunicação e compartilhamento entre os atores participantes da mesma. Já uma estratégia puramente emergente caracteriza-se pela realização de um padrão que não era expressamente pretendido, denotando uma ausência de intenção inicial (tanto dos estrategistas de alto escalão, quanto dos demais colaboradores da organização). Estas percepções consolidam-se na lógica de que a estratégia realizada é a conjunção destas duas vertentes (deliberação e emergência), o que denota um processo construído no decorrer do tempo que engloba formulação e execução, conforme apresentado na Figura 3 abaixo.

O pensar estratégico cria, então, esta relação simbiótica entre o pensamento e a ação que permite a efetividade a partir de deliberações e da emergência de novas possibilidades no transcorrer da execução.

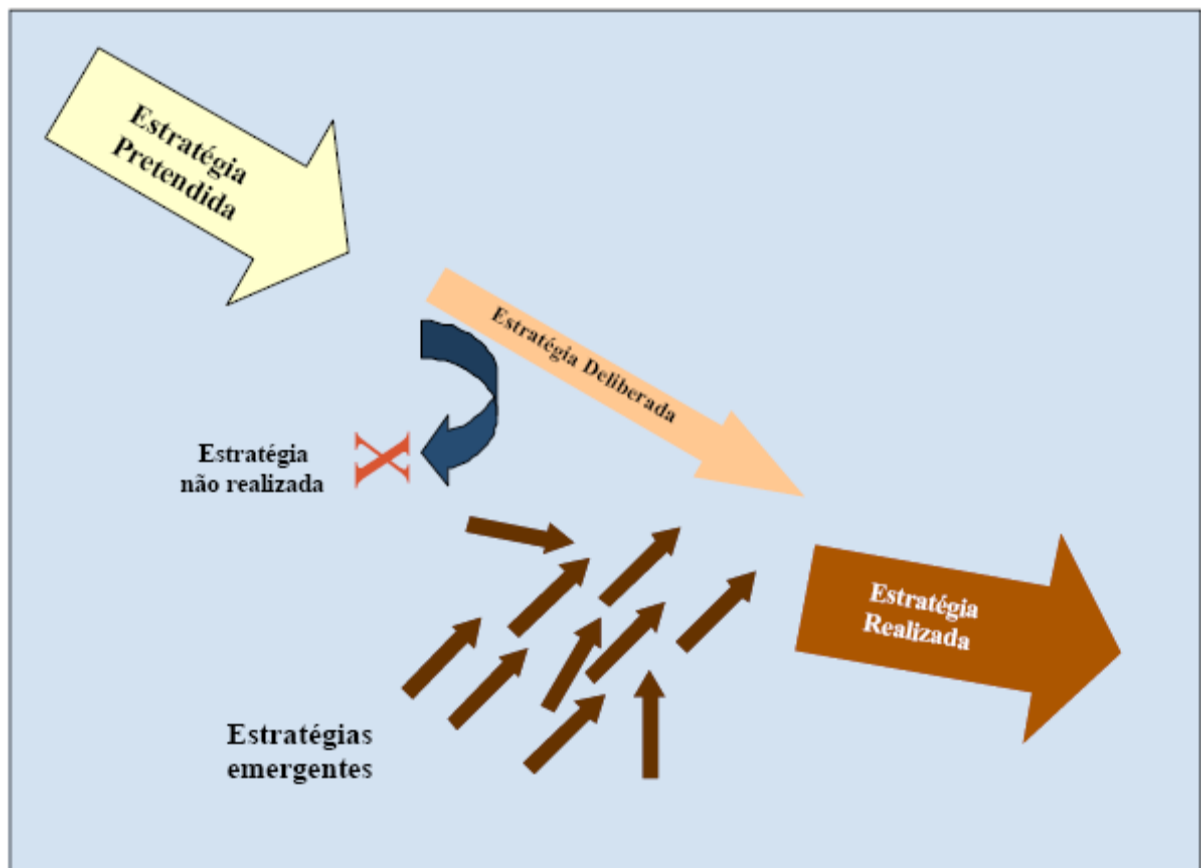


Figura 3: Estratégias Deliberadas e Emergentes

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2004, p.35)

Já nas relações interorganizacionais as estratégias agregam novas características: a

flexibilidade, o dinamismo e a interação. Estes fatores integram um ciclo de deliberação e emergência simultâneos. Mintzberg (2004) explica este fato devido à existência de dispersão de poder entre as empresas pertencentes, a necessidade de envolvimento de um grande número de pessoas no processo, construção de processos de difusão e comunicação estruturados e o uso da criatividade para soluções que contentem a todos os agentes envolvidos.

Heijden (2004) caracteriza as relações interorganizacionais como sistemas adaptáveis de natureza complexa ao explicar os processos de mediação internos que são afetados pelo comportamento externo e das unidades que a compõem, gerando estratégias próprias e diferenciadas daquelas que cada uma destas unidades independentes produziria individualmente. Essas organizações em sistemas adaptáveis e complexos têm três funções: adaptar-se às contingências externas, dirigir o sistema numa direção que garanta desenvolvimento e sobrevivência, e reorganizar seus aspectos estruturais e de gestão para que garantam sua atuação eficaz.

Este tópico apresentou os conceitos de estratégia e vinculou as mesmas às relações interorganizacionais. Estas percepções de estratégia criam formas próprias de atuar nos diferentes tipos de organizações (organizações individuais, arranjos organizacionais diversos e entidades cooperativas), e isto será aprofundado a seguir.

4.1.2 Formas de atuação estratégica

Este tópico traz a descrição de como as organizações podem atuar, e apresenta uma forma descritiva que permite delinear toda a dinâmica interna de relacionamentos de um sistema cooperativo de crédito.

O primeiro fator de análise é entender as formas genéricas de como pode funcionar a atuação estratégica das organizações. A partir da Teoria dos Jogos convencionou-se que há dois caminhos distintos na forma de atuação estratégica: podem-se ter jogos de soma zero onde a lógica consiste em alguns ganharem e outros perderem e os jogos de soma não-zero onde todos em geral ganham (NALEBUFF e BRANDENBURGER, 1996). Derivam dos jogos de soma zero a forma de atuação conhecida como **Competição** e dos jogos de soma não-zero a **Cooperação**. A complexidade das relações de mercado da atualidade fez surgir empresas que necessitam utilizar as duas formas de atuação estratégica simultaneamente

(LADO; BOYD; HANLON, 1997), surgindo assim uma terceira forma de atuar conhecida como **Coopetição** e que integra o acesso a ativos por meio da cooperação com empresas concorrentes que seriam difíceis de desenvolver individualmente, porém mantendo a tensão criativa das relações de Competição entre os atores envolvidos. Bengtsson e Kock (1999) apresentam uma quarta forma de atuação que denominam de **Coexistência** (as organizações se conhecem, porém não interagem entre si e as regras do jogo não são discutidas). A seguir, detalha-se cada uma destas derivantes.

A **Competição** envolve a intensidade das relações entre agentes, ou organizações, e é determinante para obter vantagem e resultado no mercado globalizado atual. A base desta forma de atuação é a obtenção de resultado maior que os seus concorrentes, sendo que esta vantagem pode ser entendida como a ampliação da vantagem competitiva, melhoramento da estrutura industrial, ajuda no desenvolvimento do mercado e deter a entrada de novos concorrentes (PORTER, 1989). A dinâmica competitiva é advinda de uma série de ações e respostas estratégicas tomadas pelas organizações que compartilham uma mesma indústria em particular (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), ou seja, é fomentada pelas diferenças de recursos, capacidades e competências existentes entre as empresas, tanto no ambiente interno quanto no externo. A competição enseja a maximização dos ganhos individuais e libera a ação dos indivíduos para a busca de confronto, utilização de subterfúgios como ocultamento de informações relevantes e blefes, entre outros (TIESSSEN e LINTON, 2000). As regras de relacionamento são informais, sendo que cada organização age para maximizar interesses próprios.

Silveira (2004) define a **Cooperação** como sendo uma forma de integração social onde ações compartilhadas ocorrem unindo as pessoas, de modo formal ou informal, para atingir com sucesso um objetivo proposto. Quando este princípio é aplicado de forma pura através de estatutos previamente estabelecidos dá origem a um novo grupo social em especial, as cooperativas, que visam fins econômicos, sociais e educativos. Porém quando aplicado como princípio de atuação pode ser utilizado por todos os tipos de organizações, visando complementar recursos, se fortalecerem e produzir ganhos mútuos.

O vocábulo cooperar, explicam Meinen, Domingues e Domingues (2002a), emerge da junção em latim *cum + operare* que significa *com + trabalhar* (trabalhar em conjunto) e se traduz como um conjunto de ações simultâneas e integradas entre grupos de pessoas ou organizações com um só propósito, motivado pelo econômico ou profissional (em diferentes campos de atividade), todavia, ausente da lógica pura do lucro e alicerçada em valores como ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade, honestidade, transparência, solidariedade e

responsabilidade social. É neste contexto que os sistemas cooperativos de crédito estão inseridos.

A **Coopetição** é entendida como a dinâmica de interdependência entre as organizações, onde convergem de forma parcial os interesses e objetivos para criar valor. A Cooperação entre competidores não teria como prever a dimensão de benefícios de cada um, por ainda existir a incerteza advinda da pressão exercida pela competição (DAGNINO e PADULA, 2002). A **Coopetição** é a junção das duas formas de atuar já vistas, ou seja, as organizações competem no mercado, mas cooperam em determinados aspectos (normalmente para desenvolver tecnologia, complementar conhecimento e ingressar em novos mercados).

4.1.3 Vinculação de estratégia e formas de atuação

Cada uma destas formas de atuação estratégica, ou mesmo sua utilização conjunta, acaba gerando formas distintas de formular e executar estratégias. Com base no exposto, é importante entender o conceito de atuação estratégica e estabelecer um esquema que permita analisar o funcionamento das organizações que atuam de forma cooperativa.

Para Costa (2003), o conceito de atuação estratégica engloba avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para as organizações, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades e estruturas. Formalmente, o autor conceitua como sendo um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado por todas as lideranças. E isto vale para qualquer tipo de organização.

Encadeia-se, portanto, o entendimento das estratégias como um ciclo e seu processo diferenciado quando utiliza a forma cooperativa de atuar. A partir do entendimento destes conceitos é possível aprofundar o funcionamento deste ciclo e delinear um esquema de análise condizente para o processo das estratégias de sistemas cooperativos de crédito, conforme se apresenta a seguir.

4.2 Processo das Estratégias

O processo das estratégias é entendido como o padrão de decisões e forma de realização dos objetivos em uma empresa. Compreende desde a determinação e revelação dos objetivos, produção das políticas e planos para atingir as metas propostas, definição da escala de negócios e tipo de organização que pretende ser, a estruturação realizada para gerar contribuições econômicas e não-econômicas para os acionistas, colaboradores e comunidade (ANDREWS, 2001). Feurer e Chaharbaghi (1995) afirmam que estabelecer um processo no qual as organizações formulam e implementam estratégias é um pré-requisito para ter alto nível de desempenho nos negócios e agregam o conceito da necessidade deste processo ser dinâmico com ajustes no transcorrer do tempo.

A conexão entre a formulação e a execução das estratégias é apresentada, também, por Hrebiniak (2006) ao analisar os impactos de uma na outra. A primeira constatação do autor é de que um planejamento sólido e estratégias claras focalizam as atividades dos níveis de negócios. Outros fatores apresentados pelo autor são: a necessidade de revisão das estratégias a partir da integração possibilitada pela prática do processo de execução; a definição e transmissão clara das principais estratégias a todos os componentes da organização; e a compreensão dos impactos que as demandas estratégicas causam sobre os recursos e as capacidades organizacionais. Isto consolida a percepção de que a formulação e a execução são partes interdependentes do mesmo processo.

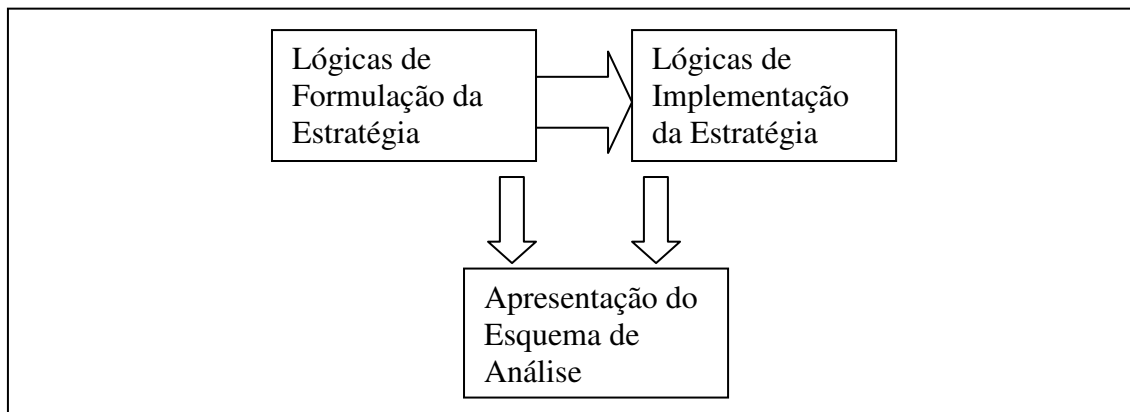


Figura 4: Processo de construção do Esquema de Análise.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Por fim, o processo das estratégias é interpretado como um modelo de gestão estruturado, interativo e consolidado a partir do desenvolvimento e operacionalização do planejamento, criação de estruturas organizacionais, montagem de processo diretivo e formas de tomar as decisões e a mensuração dos resultados obtidos com o objetivo de garantir o crescimento e a evolução sustentada das organizações (OLIVEIRA, 2006). Ao utilizarem-se conjuntamente estes fatores listados estar-se-á privilegiando a formulação e a execução das

estratégias simultaneamente. Explanam-se, na seqüência, as interpretações sobre o processo de formulação e execução das estratégias para clarificar sua importância e como estes impactam o esquema de análise proposto, conforme visto na Figura 4.

4.2.1 Formulação da Estratégia

Os estudos sobre estratégia ao longo dos últimos cinquenta anos perscrutam os ambientes organizacionais e vêm influenciando executivos e organizações com visões e percepções bem variadas e diferentes entre si. Com a idéia de organizar as contribuições dos estudiosos no transcorrer do tempo, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) dividem os processos de formulação de estratégia em dez escolas, agrupadas em três categorias:

- Escolas Prescritivas que se preocupam com a formalização da estratégia, mais que com os resultados dela, ou seja, dá-se um maior destaque à formulação da estratégia que a sua eficácia no processo. Neste grupo se incluem as Escolas do Design, Planejamento e Posicionamento;

- Escolas Descritivas se preocupam com detalhes específicos do processo de formulação, com uma descrição de como as estratégias são formuladas. Compõem este grupo as Escolas Empreendedora, Cognitiva, do Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental;

- A Escola da Configuração é uma abordagem mais completa e considerada à parte por envolver conhecimentos elencados em cada uma das categorias anteriores, respeitando as especificidades da empresa para a qual se pretende formular a estratégia e entendendo a mesma como um processo cíclico e adaptável (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O resumo das principais dimensões caracterizantes de cada escola constam no Quadro 1, que demonstra a lógica de funcionamento e as diferenças entre as mesmas.

A Escola da Configuração entende a estratégia como um processo ao estabelecer que as mudanças devam ser gerenciadas, permitindo tanto a evolução gradual como os momentos de ruptura. Com isto Mintzberg (2004) resume que o processo de formulação pode advir tanto de uma concepção conceitual ou de um planejamento formal, de uma análise sistemática ou visão estratégica emergente, de um aprendizado coletivo ou de uma politicagem competitiva, de uma socialização coletiva ou de uma resposta ao ambiente externo. Todavia explica que cada uma delas deve encontrar seu próprio tempo e contexto.

	Desenho	Planejamento	Posicionamento	Empreendedor	Cognitiva
Fontes	P. Selznick (e talvez obras anteriores, como, por exemplo, de W.H. Newman), seguido de K.R. Andrews	H.I. Ansoff	Obras da Purdue University (D.E. Schendel, K.J. Hatten) e com destaque de M.E. Porter	J.A. Schumpeter, A.H. Cole e outros economistas	H.A. Simon e J.G. March
Disciplina base	Nenhuma (metáfora da arquitetura)	Algumas associações ao planejamento urbano, teoria dos sistemas e cibernética	Economia (organização industrial) e história militar	Nenhuma (embora obras iniciais venham de economistas)	Psicologia (cognitiva)
Campeões	Professores de Estudos de Casos (sobretudo na ou da Harvard University), amantes da liderança - nomeadamente nos Estados Unidos	Gestores "profissionais", MBA, especialistas empresariais (sobretudo em finanças), consultores e <i>controllers</i> governamentais - em especial em França e nos Estados Unidos	Como na escola do planejamento, especialistas empresariais particularmente analíticos, <i>boutiques</i> de consultoria e autores militares - particularmente nos Estados Unidos	Imprensa de negócios popular, individualistas, pequenos empresários por todo o lado, com mais força na América Latina e entre chineses da diáspora	Os que possuem um pendor psicológico - pessimistas de um lado, otimistas do outro
Mensagem pretendida	Adaptar-se	Formalizar	Analisar	Prever	Lidar com o assunto ou criar
Mensagem atingida	Pensar (a formação da estratégia como estudo de caso)	Programar (em vez de formular)	Calcular (em vez de criar ou comprometer-se)	Centralizar (e rezar)	Preocupar-se (não sendo capaz de lidar com a situação)
Categoria da escola	Prescritiva	Prescritiva	Prescritiva	Descritiva (algo prescritiva)	Descritiva
Homilia associada	«Olhe antes de saltar»	«Um remendo a tempo salva nove»	«Nada mais do que fatos, minha senhora»	«Leve-nos ao seu líder»	«Vê-lo-ei quando acreditar»
	Aprendizagem	Poder	Cultural	Ambiental	Configuração
Fontes	C.E. Lindblom, R.M. Cyert e J.G. March, K.E. Weick, J.B. Quinn e C.K. Prahalad e G. Hamel	G.T. Allison (micro), J. Pfeffer e G.R. Salancik, e W.G. Astley (macro)	E. Rhenman e R. Normann, na Suécia. Nenhuma outra fonte óbvia	M.T. Hannan e J. Freeman. Teóricos da contingência (e.g., D.S. Pugh e outros)	A.D. Chandler, grupo universitário McGill (H. Mintzberg, D. Miller e outros), R.E. Miles e C.C. Snow
Disciplina base	Nenhuma (talvez algumas ligações periféricas à teoria da aprendizagem na psicologia e educação). Teoria do caos em matemática	Ciência política	Antropologia	Biologia	História
Campeões	Pessoas inclinadas para a experimentação, ambigüidade, adaptabilidade - em especial no Japão e na Escandinávia	Pessoas que gostam de poder, política e conspiração - especialmente em França	Pessoas que gostam do social, espiritual, coletivo - especialmente na Escandinávia e no Japão	Ecologia da população, alguns teóricos da organização, dissidentes e positivistas em geral - em especial nos países anglo-saxônicos	Integracionistas em geral, bem como agentes da mudança. Configuração - talvez mais popular nos Países Baixos. Transformação - muito popular nos Estados Unidos
Mensagem pretendida	Aprender	Promover	Coadunar-se	Reagir	Integrar, transformar
Mensagem atingida	Jogar (mais do que perseguir)	Reunir (mais do que partilhar)	Perpetuar (mais do que mudar)	Capitular (mais do que confrontar)	Encurvar-se (mais do que separar, adaptar)
Categoria da escola	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva	Descritiva e prescritiva
Homilia associada	«Se não conseguir à primeira, tente outra vez»	«Procure ser o número um»	«Uma maçã nunca cai longe da árvore»	«Depende»	«Tudo tem o seu tempo...»

Quadro 1: Dimensões das dez escolas de Estratégia
 Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) abordam a lógica de formulação cooperativa da estratégia que permeia todas as escolas ao relacionarem uma estratégia coletiva que advém das novas formas de administração estratégica: **redes, empreendimentos conjuntos, alianças e terceirizações estratégicas**. As organizações que atuam sob este prisma desenvolvem estratégias no nível coletivo que permitam lidar com suas vastas interdependências. O processo das estratégias nestes entornos organizativos são mais complexos e requerem negociação, pois os limites das organizações estão muito vagos na medida em que redes substituem hierarquias rígidas no interior e mercados abertos externamente, e muitos interessados convergem para a formulação destas estratégias coletivas.

Para esta análise há uma contribuição também da Escola do Poder que estabelece que o poder *macro* envolve o uso do mesmo na busca de cooperação com outras organizações e acaba gerando intrincados mecanismos de tomada de decisão e resolução de conflitos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em resumo, as estratégias são formuladas levando-se em consideração os seguintes fatores já comentados: a sua formalização, o entendimento de suas fases, a compreensão de seu processo cíclico e a agregação de novos elementos advindos das atuações coletivas (relações interorganizacionais).

Entender como se formulam as estratégias nas organizações cooperativas sistêmicas, que são exemplos dessas relações interorganizacionais, será abordado através da primeira dimensão de análise do esquema que será apresentado: a dimensão Planejamento.

4.2.2 Implementação da Estratégia

A estratégia tem muitos estudos em relação ao seu contexto e conteúdo, conforme visto no item anterior, porém há pouco sobre o processo de condução da estratégia, ou seja, a forma de implementar aquilo que foi formulado (HAMEL, 1998). Hamel (1998) diz ainda que o uso da capacidade profunda para o pensamento estratégico, já acumulado, inferindo-se tratar da profusão de técnicas de planejamento estratégico da atualidade, as organizações não estão sendo capazes de conduzir as estratégias na turbulência dos tempos atuais e isto é um desafio para todos os estrategistas e administradores contemporâneos.

Freeman e Boeker (1984) também dizem que é dada pouca atenção à questão da implementação, mas a definem como sendo o processo administrativo e estrutural que

assegura que a estratégia formulada é realmente usada e se está produzindo os resultados esperados.

Hrebiniak (2006) cita que os administradores compreendem e sabem usar um amplo conjunto de técnicas e modelos de planejamento, porém atribuem os desempenhos deficientes a uma incapacidade de realização. Segundo o autor é mais difícil fazer a estratégia funcionar do que fazer a estratégia.

Freedman (2003) destaca algumas ações-chaves para uma implementação estratégica de sucesso:

- Comunicação da Estratégia: o primeiro ponto envolve a necessidade de que o entendimento atinja todos os investidores externos e público interno, clarificando-se o papel de cada um para atingir os objetivos estratégicos. Para tanto é necessário formalmente estabelecer um plano de comunicação que defina os elementos a serem comunicados, os meios e recursos a serem utilizados e a forma de acompanhamento da evolução.

- Planejamento da direção: o autor denomina este fato como a transição da visão para a ação, momento no qual é fornecida ao contexto estratégico a linha e a ênfase a ser empregada, quantificando as metas e estabelecendo os planos para sua efetividade.

- Alinhamento da Organização: uma vez formulada a estratégia é necessário adequar a estrutura para atender à mesma. Estas estruturas precisam ter processos de negócio bem definidos e assegurar consistência e compatibilidade com a linha estabelecida.

- Redução da complexidade: consiste em deixar claro o escopo e participação de cada componente do processo, estabelecendo onde se agrega realmente valor.

- Criação de um sistema de solução de questões: estabelecer antecipadamente a forma de como as decisões devem ser tomadas num ambiente dinâmico pode fazer a diferença na implementação da estratégia. O sistema de soluções de questões se cria a partir da incorporação de processos e habilidades nos administradores que permitam desenvolver a capacidade de escolher cursos alternativos de ação, antecipar-se a problemas, promover oportunidades, elaborar planos e avaliar situações.

Já Hrebiniak (2006) apresenta várias áreas relacionadas à execução da estratégia: discute a necessidade de desenvolver um modelo para orientar as decisões, o entendimento do vínculo com a criação da estratégia, o efetivo gerenciamento das mudanças advindas (inclusive culturais), o uso da influência e do poder nos diversos níveis organizacionais, o desenvolvimento de estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento de informações e a coordenação equilibrada, a existência de mecanismos de controle e *feedback*, criar uma cultura de suporte à execução e a consciência da liderança para focar também a

execução.

Aplicando-se a execução de uma estratégia corporativa (estratégia formulada) numa organização o primeiro ponto impactado é a estrutura corporativa. Em resposta às demandas estratégicas corporativas são criadas ou adaptadas as unidades operacionais necessárias. A integração desta estrutura focaliza as tarefas e especialidades de cada uma delas, combinando os esforços para chegar ao objetivo maior da organização (HREBINIAK, 2006).

A partir disso as organizações passam a gerir sua estratégia de negócio, segundo foco de implementação para Hrebiniak (2006), que consiste em estruturar um processo diretivo para todas estas unidades criadas e a adoção de um processo decisório adequado e fluído. As estratégias de negócio são influenciadas tanto pela estratégia formulada, quanto pela estrutura a disposição para operacionalização dos objetivos.

Este item apresentou as lógicas da implementação das estratégias que agregaram elementos de discussão importantes ao esquema de análise proposto.

4.2.3 Um Esquema de Análise do Processo da Estratégia

Para representar a junção entre a formulação e a implementação da estratégia acima descrita, analisou-se um sistema cooperativo de crédito com base no cerne de um Esquema de Análise apresentado por Oliveira (2003), representado na Figura 5, que apresenta as dimensões iniciais para descrição da forma como atuam estes sistemas. O autor destaca, ainda, a importância de este esquema, além de seu desenho estrutural, ser operacionalizado pelos envolvidos através do fomento de uma forte cultura organizacional que envolva formação de valores e em mecanismos de integração, que seja flexível para se adaptar as mudanças e ser competitivo no mercado global. Esta representação permitiu descrever o funcionamento tanto do pensar estratégico quanto da execução estratégica, pois apresenta a forma como ocorre o planejamento da organização, como ela se estrutura para executar a linha estratégica estabelecida, como funciona o processo decisório e diretivo no dia-a-dia e como se avaliam os resultados das ações em andamento. Ressalte-se, todavia, que o esquema de análise completo só foi possível com a inserção de variáveis de cunho interorganizacional para cada uma dessas dimensões propostas e isto o pesquisador construiu com o auxílio de vários outros autores.

Para Oliveira (2003) o **Planejamento** é a metodologia administrativa que estabelece a

direção ideal a ser seguida pelas organizações integrantes de um sistema ou rede, com o objetivo de estabelecer maior grau de interação entre os fatores externos (não controláveis) e os internos.

Os gestores de redes ou sistemas devem estar cientes dos princípios gerais de planejamento: o princípio da contribuição ao encontro dos objetivos máximos de um sistema cooperativo de crédito; o princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma atividade que vem antes das outras (organização, direção e controle) e que se formaliza através da denominação de Planejamento Estratégico; maior penetração e abrangência, uma vez que o planejamento provoca uma série de modificações nas características e atividades do sistema cooperativo em estudo e, por fim, o princípio da maior efetividade que prega a utilização daquilo que mais gera resultado para a organização (OLIVEIRA, 2002).

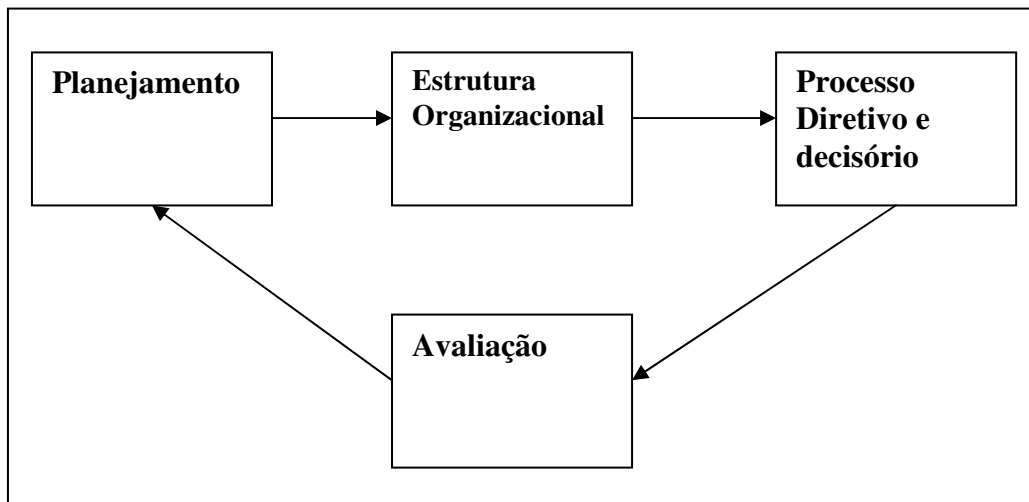


Figura 5: Cerne de um Esquema de Análise do processo das estratégias

Fonte: Adaptado de OLIVEIRA (2003).

A **Estrutura Organizacional** é entendida como o delineamento interativo das responsabilidades, autoridades e decisões dispostas em unidades operacionais que possuem funções específicas e interagem com as demais partes. Além disso, ela é dinâmica, pois depende da caracterização e atuação definidas pelas pessoas envolvidas, sendo um instrumento administrativo que vai além de um simples organograma (OLIVEIRA, 2003).

O **Processo Diretivo e Decisório** é compreendido por duas vertentes: a governança e o processo de tomada de decisão. A governança é caracterizada como um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, descrevendo os relacionamentos entre acionistas, conselhos de administração e fiscal, diretoria e auditorias independentes. A boa prática aumenta o valor da sociedade, facilita o acesso ao capital, garante perenidade, transparência e

responsabilidade pelos resultados (PAGNUSSATT, 2004).

Já as tomadas de decisões nas organizações em sistemas ou redes indicam uma nova lógica de organização, com atributos como horizontalidade, responsabilidades compartilhadas, procedimentos interativos de decisão e com parcerias com diversos atores externos, é uma tendência inerente que reflete mudanças de fundo nos meios de produção e nas bases da competitividade. Os processos de decisão nessas novas lógicas tendem a ser cada vez mais transparentes, bem informados e participativos. Trata-se de legitimar ações e processos de coordenação, não apenas entre diversos níveis de hierarquia, mas, especialmente, entre as relações estabelecidas por contratos entre atores fora da hierarquia (CASTELLS, 2005).

A **Avaliação**, por sua vez, é um processo administrativo e cooperativo que procura medir, controlar e avaliar o desempenho das estratégias com a finalidade de proporcionar *feedback* aos tomadores de decisão, de forma que viabilize a interferência em outras funções deste mesmo processo, tendo em vista a satisfação dos objetivos comuns previamente estabelecidos (OLIVEIRA, 2003).

Os elementos de **Avaliação** utilizados normalmente valorizam os indicadores econômico-financeiros com base nos bens tangíveis da organização. Porém, cada vez mais, estão sendo agregados, pelos administradores, indicadores com base nos bens intangíveis da organização que possuem valor adicionado para transações e negócios. Os bens intangíveis podem ser entendidos como o relacionamento com os clientes, a tecnologia da informação utilizada, a habilidade e conhecimento dos colaboradores, a cultura corporativa e estes dependem muito da estratégia e contexto das organizações (LAURINDO e CARVALHO, 2003).

Este item apresentou o cerne de um esquema de análise proposto e considerações sobre cada uma de suas dimensões. O cerne do esquema de análise integra elementos de formulação e execução da estratégia, representando uma visão abrangente e completa do processo da estratégia.

A seguir serão apresentadas e aprofundadas as variáveis necessárias para a análise de sistemas cooperativos de crédito, vinculados a cada uma das dimensões apresentadas.

4.3 Dimensões de Análise do processo das estratégias

Este item analisa cada uma das dimensões propostas no esquema de análise do processo da estratégia acima descrito e apresenta as variáveis relacionadas a cada uma delas.

Oliveira (2003) criou o esquema para analisar somente cooperativas isoladas, sendo que em suas obras trata os exemplos sempre na forma individual de uma cooperativa. O pesquisador adaptou o modelo para analisar um sistema, conjunto de organizações diferentes trabalhando conjuntamente, a partir do esquema de análise proposto. Para tanto, foi necessário agregar variáveis de análise que permitiram ampliar a abrangência do mesmo para um sistema cooperativo estruturado, o qual será detalhado no capítulo da contextualização do cooperativismo de crédito. Para a dimensão *Planejamento* foi utilizada a lógica de formulação das estratégias com base nas técnicas de planejamento estratégico aplicado de forma corporativa, detalhando os passos seguidos pelo conjunto das organizações envolvidas para estruturar seu processo da estratégia. Na dimensão *Estrutura Organizacional* procurou-se aprofundar os aspectos decorrentes dos fluxos e ligações advindas da Teoria das Redes. Já na dimensão *Processo Diretivo e Decisório* foram considerados os elementos próprios da filosofia cooperativista e os mecanismos do processo decisório analisados de forma corporativa, entendida como aplicada a todo o sistema em estudo. E, por último, na dimensão *Avaliação* foram considerados aspectos quantitativos e qualitativos utilizados para o estabelecimento de um conjunto adequado de indicadores que mensurem o funcionamento desse sistema de crédito cooperativo organizado.

Oliveira (2003) enfatiza que o adequado desenvolvimento e aplicação do esquema de análise permitirá ter o efetivo conhecimento de uma organização, nesse caso adaptada para uma organização sistemicamente estruturada, por meio da consolidação global, da sustentação de todos os instrumentos administrativos, da possibilidade de acompanhar resultados e do foco na evolução dos negócios. Ao aplicar para o cooperativismo de crédito este conceito, o pesquisador agrega ainda o compartilhamento de resultados, a participação efetiva dos cooperados e seu papel de decisores. Estes elementos são sustentados pelo espírito de servir e da cooperação. Então, a lógica de construção desse tópico seguirá o exposto na Figura 5, proporcionando que as quatro dimensões apresentadas tenham sua ampliação de variáveis para permitir a análise explanatória de um sistema cooperativo de crédito. Em resumo, o *Planejamento* será construído a partir das variáveis de formulação das estratégias; a *estrutura organizacional* a partir das variáveis da Teoria das Redes; o *processo diretivo e decisório* com base nos elementos advindos dos valores universais do cooperativismo e dos mecanismos decisórios e a *avaliação* se baseará nos fatores quantitativos e qualitativos para relações interorganizacionais.

4.3.1 Dimensão Planejamento

A dimensão *Planejamento* representa a fase de formulação das estratégias nas organizações e buscar-se-á apresentar suas variáveis para analisar um sistema cooperativo de crédito com base nas teorias atuais de Planejamento. Mintzberg (2004) alerta que em grandes sistemas, chamados de organizações *adhocráticas* pelo autor, uma seqüência lógica e intenções claras são mascaradas pelas intenções conflitantes dos diversos agentes envolvidos e é necessário criar um processo dinâmico e interativo para garantir flexibilidade e adaptabilidade.

A elaboração do planejamento pode ser considerada em três estágios: *diagnóstico*, *projeto* e *decisão*. O *diagnóstico* representa o momento de levantar questões externas e ambientais que influenciam a organização e alterar os modelos mentais existentes; e internas que possibilitam conhecer os pontos fortes e fracos da organização, com o objetivo de traçarem cenários e agregar conhecimentos novos e amplos sobre o mercado. O *projeto* consiste em programar as estratégias, ou seja, elaborar e operacionalizar suas conseqüências formalmente dispondo-as em padrões e documentos que permitam a comunicação e acompanhamento. A fase de *decisão* reveste-se de importância maior em organizações sistemas cooperativos de crédito, pois é o momento de todos os agentes envolvidos, em conjunto, oficializarem o planejamento elaborado nas demais fases e criar a sinergia necessária para sua implementação (MINTZBERG, 2004). A seguir detalha-se cada um destes três elementos para fins de utilização dos mesmos na construção desta dimensão do esquema de análise.

O estágio *diagnóstico* inicia por uma análise estratégica externa que delinea os vários contextos de mercado que afetam a atividade da organização (MINTZBERG, 2004). Porter (2004) é um dos defensores desta lógica como direcionador da formação da estratégia, pois considera como meta estratégica de uma unidade empresarial encontrar sua posição dentro de uma indústria, podendo, a partir disso, melhor se defender e influenciar o mercado a seu favor.

Oliveira (2003) estabelece as seguintes etapas para análise externa: estudo das megatendências, elaboração de cenários e análise prospectiva dos fatores externos (ameaças e oportunidades). O estudo das megatendências apresenta os fatores que podem causar evolução ou rupturas nos ambientes de negócios das organizações; podendo ser de natureza econômica, política, social, cultural, tecnológica ou outras. Os cenários são entendidos como um conjunto

de futuros razoavelmente plausíveis, mas diferentemente estruturados, que precisam ser construídos para embasar o planejamento (HEIJDEN, 2004). A análise prospectiva dos fatores externos permite a identificação de oportunidades e ameaças que podem direcionar as decisões essenciais no transcorrer do projeto (MINTZBERG, 2004; OLIVEIRA, 2003).

Para complementar a fase de diagnóstico há a análise estratégica interna que se estrutura pelas seguintes etapas: estabelecimento do direcionamento estratégico (visão, valores e missão) e análise dos pontos fortes e fracos (MINTZBERG, 2004; OLIVEIRA, 2003). No direcionamento estratégico procura-se estabelecer qual a aspiração da organização (visão), quais as atitudes e comportamentos que sustentam seu dia-a-dia (valores) e a finalidade da existência da mesma (missão) (OLIVEIRA, 2003). A análise dos pontos fortes e fracos estuda a situação interna da organização em relação a seus recursos e potencialidades, podendo, a partir disso, reconhecer padrões emergentes de comportamentos e competências da organização (MINTZBERG, 2004).

O estágio *projeto*, forma de programar as estratégias, consiste no estabelecimento por escrito das diretrizes e instrumentos estratégicos. As diretrizes estratégicas são a definição dos caminhos que serão trilhados (linhas estratégicas) e os instrumentos estratégicos representam os programas e projetos, atividades e planos de ação que serão adotados para atender os objetivos estratégicos estipulados (OLIVEIRA, 2003).

E, por fim, o estágio *decisão* envolve a forma de garantir a plena adesão de todos os agentes envolvidos, montando-se o momento de aprovação formal do planejamento efetuado. Este momento permite também que se difundam as diretrizes estratégicas e ocorra o pleno entendimento do mesmo por parte de todos os agentes envolvidos, assumindo o papel de catalisador e incentivador da implementação estratégica que virá a seguir (MINTZBERG, 2004).

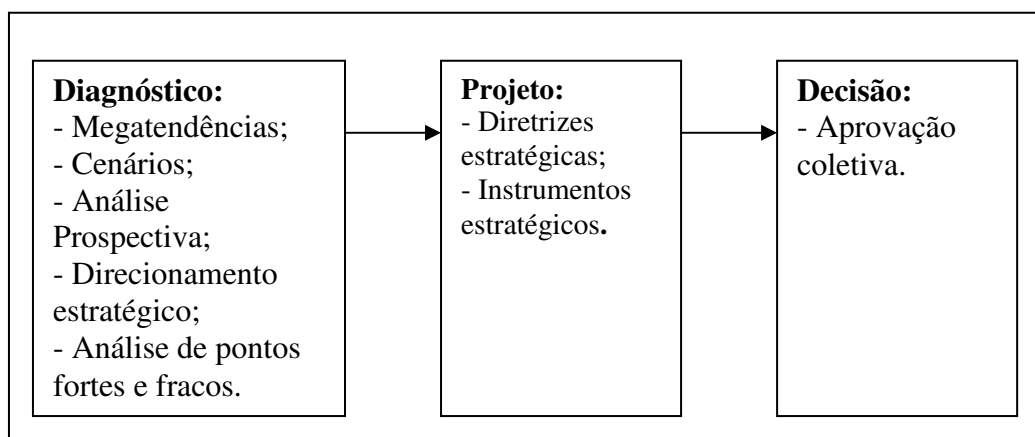


Figura 6: Variáveis de análise da dimensão Planejamento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Esta dimensão com todos estes estágios é denominada habitualmente pelas organizações como o Processo de Planejamento Estratégico e apresenta a configuração de variáveis constante da Figura 6.

4.3.2 Dimensão Estrutura Organizacional

A dimensão *Estrutura Organizacional* é interpretada como a forma da organização distribuir suas responsabilidades e níveis de autoridade com o objetivo de executar todas as tarefas necessárias para o alcance dos objetivos estratégicos. O primeiro passo após o estabelecimento do planejamento estratégico é organizar e hierarquizar as unidades organizacionais para iniciar a implementação da estratégia definida (OLIVEIRA, 2006).

A estrutura organizacional interpretada na forma de relações inteorganizacionais gera múltiplos fenômenos a partir da densidade dos relacionamentos cooperativos existentes entre os agentes, criando uma coordenação coletiva e estruturas próprias e/ou comuns para atendimento dos objetivos estabelecidos (BRITTO, 2002). Esta densidade de relações interorganizacionais permite o vínculo dos sistemas cooperativos ao conceito de organizações atuando em rede (WILLIAMS, 2002). A estruturação sistêmica utiliza, portanto, vários elementos da organização em rede e é a partir de sua conceituação que esses elementos podem ser isolados e aplicados no presente estudo de caso.

Estes elementos são adotados para fins de embasar as variáveis de análise a seguir detalhadas.

4.3.2.1 Conceituação de redes

O conceito inicial de rede mencionado por Olivares (2002, p. 15) denota uma lógica de integração entre organizações diferentes e representa um conceito geral aplicável a todas as configurações de rede conhecidas:

Rede é um arcabouço que serve de base para o funcionamento simultâneo, coordenado, equilibrado e integrado de mais de uma organização, pois apresenta as diversas relações interorganizacionais existentes entre os diferentes elementos que a conformam.

Britto (2002) as define como arranjos interorganizacionais entre empresas formalmente constituídas e independentes, que dão origem a uma forma diferenciada de coordenação das atividades econômicas através de vínculos sistematizados.

Como conceito geral é fácil entender o que é uma rede, porém ao se especificar e delimitar o tema surgem várias tipologias, como pode ser visto na Quadro 2 onde Olave e Amato Neto (2005) apresentam uma compilação de definições e de tipos de redes com base na atuação no mercado. O surgimento destas variações de conceitos está calcado nas observações de Mintzberg e Quinn (2001) que estabelecem o conceito de poliformismo na estruturação das redes. Este conceito pode ser entendido tanto na lógica da existência de vários modelos de estruturação dentro da rede ou organização, quanto na utilização de características de várias tipologias numa única rede.

AUTORES	TIPOLOGIA
GRANDORI e SODA (1995)	Redes Sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
CASAROTTO e PIRES (1998)	Redes Top-Down: Subcontratação, terceirização e parcerias Redes Flexíveis: Consórcios
WOOD JR. e ZUFFO (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de Valor e Terceirização de Atividades de Suporte Estrutura Virtual: Liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis e tarefas
PORTER (1989)	Cluster: Concentração setorial e geográfica de empresas. Caracterizado pelo ganho de Eficiência Coletiva
BREMER (1996), GOLDMAN; NAGEL e PREISS (1995)	Empresa Virtual: Ponto de Vista Institucional e Funcional <ul style="list-style-type: none"> • Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresas legalmente independentes • Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas através de uma base de tecnologia da informação
CORRÊA (1999); VERRI (2000)	Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades Rede Linear: Cadeia de Valor (participantes são elos) Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si

Quadro 2 – Tipologia de Redes de Empresas

Fonte: Adaptado de OLAVE e AMATO NETO, 2005.

Nenhuma rede tende a ser igual à outra, pois se necessita aliar as características do negócio com o ambiente de hipercompetitividade que exige que a organização seja flexível e eficiente simultaneamente e também por que cada rede terá sua própria base de conhecimento e cultura organizacional (GULATI et al.(2001), apud KOSONEN, 2001). Esta idéia é complementada por Monsted (1995) ao afirmar que as redes podem ser muito diferentes umas

das outras, pois elas apresentam relações muito diferentes de conteúdo e significado entre as empresas e/ou atores envolvidos. Das diversas tipologias descritas por pesquisadores serão abstraídos pelo pesquisador os elementos básicos que servirão de norteadores para a execução deste trabalho.

Os pesquisadores Grandori e Soda (1995) classificam sua tipologia de redes, denominadas de Redes Inter-empresariais, em três subdivisões: as Redes Sociais, Burocráticas e Proprietárias.

As Redes Sociais são aquelas que não possuem formalização e representam a forma de atuação combinada entre algumas organizações, podendo ser classificada em simétrica quando o poder está concentrado num pólo ou organização detentora (tipo pólos e distritos industriais de alta tecnologia) ou em assimétrica quando não há um agente central e existem acordos não expressos sobre o relacionamento das empresas.

Grandori e Soda (1995) descrevem as Redes Burocráticas como aquelas onde há explicitamente a formalização contratual regulando todas as relações interorganizacionais. A subdivisão em simétrica ocorre por meio de acordos entre diversas empresas de mesma finalidade que comungam a condução, e em assimétrica pela detenção do poder de forma concentrada (tipo franquias).

Já as Redes Proprietárias são caracterizadas pela formalização das relações de direito de propriedade, sendo simétricas quando formadas por partes iguais por um grupo de organizações (*joint-ventures*) visando um fim comum, ou assimétricas quando investidores ditam as ações das organizações envolvidas (*capital-ventures*).

Desta tipologia proposta por Grandori e Soda (1995) podem ser destacados os elementos constitutivos de formalização das relações entre organizações da rede (formal x informal) e o funcionamento do poder de decisão e condução das mesmas (concentrado x distribuído, caracterizando a assimetria de poder).

Casarotto e Pires (1998) diferenciam Redes *Top-Down* de Redes Flexíveis. Redes *Top-Down* são aquelas que possuem uma hierarquização de fornecimento, vinculando empresas menores às necessidades de uma empresa-mãe, destacando-se terceirizações, parcerias e subcontratações. Já as Redes Flexíveis são consórcios de pequenas e médias empresas que se reúnem em forma de consórcio para atingir objetivos comuns, sendo cada uma das empresas responsável por parte de um processo. Esta tipologia apresenta diretamente a questão de formalização entre as relações das organizações, porém se destaca a complementaridade de atividades entre as organizações participantes (todas possuem funções específicas).

As Redes de Estrutura modular são entendidas como sendo as terceirizações das

atividades de suporte de uma grande organização, mantendo ela o controle sobre aquelas. A Estrutura Virtual é entendida como acordos de cooperação entre fornecedores, concorrentes e clientes com um objetivo específico e temporário. E as Estruturas Livres não possuem barreiras, sendo regidas por funções, tarefas e papéis menos rígidos dentro da organização (WOOD JR. e ZUFFO, 1998).

Porter (1989) define como *Cluster* as concentrações setoriais e geográficas de organizações, entendendo que as ações coletivas realizadas numa determinada região fomentam sua economia e criam uma simbiose operacional nova, destacando-se desde a especialização de atividades e divisão de tarefas até a inovação.

As Empresas Virtuais são caracterizadas por Bremer (1996) como sendo aquelas que possuem uma grande interação com a informática e telemática que possibilitam que negócios e transações sejam efetuados em grande velocidade e sem fronteiras geográficas. A constituição das mesmas passa pelo prisma da institucionalidade quando se combinam as competências essenciais de diversas organizações de forma cooperativa e, também, pelo prisma da funcionalidade ao conectar e utilizar as modernas tecnologias para o atendimento dos objetivos de negócio de forma coordenada e dinâmica.

Por outro lado, as redes propostas por Corrêa (1999) enfocam principalmente as questões de poder envolvidas, classificando as Redes em Estratégicas, Lineares e Dinâmicas, conforme Figura 7. As Estratégicas são aquelas onde o poder está concentrado em uma organização controladora das demais. As Lineares representam cadeias de valor onde cada organização é um elo com função específica e as Dinâmicas são o modelo mais flexível e aberto por valorizar as competências essenciais de cada participante, sem liderança fixa e com relacionamento intenso e variável.

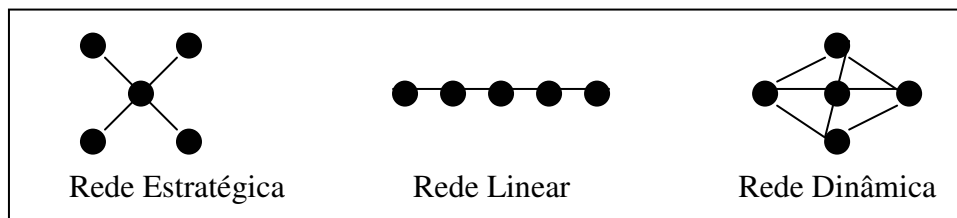


Figura 7: Tipos de redes de empresas

Fonte: Adaptado de Corrêa (1999).

A partir do entendimento destas diferentes tipologias consolidam-se os conceitos mais modernos sobre redes estratégicas, permitindo-se acrescentar lógicas novas ao proposto por Olave e Amato Neto (2005) no Quadro 2. Destaca-se, nesta nova leitura, a percepção de Castells (2005) que as interpreta como uma nova morfologia social por influenciarem e

modificarem as operações e os resultados de processos produtivos, além de ditarem novas experiências e afetarem as estruturas de poder e cultura reinantes na sociedade atual.

Além disso, Castells (2005) preceitua que a mesmas são um conjunto de nós interconectados, onde o nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Este conceito demonstra que as redes são estruturas abertas e capazes de se expandir, desde que estes nós consigam se comunicar eficazmente, e assim surge a possibilidade de criar inovações sem interferir no equilíbrio, pois a rede dá sustentação às mudanças.

Todos estes conceitos serão abordados fazendo jus à lógica polifórmica defendida por Mintzberg e Quinn (2001), ou seja, os elementos serão utilizados conjuntamente para auxiliar na montagem das variáveis de análise desta dimensão *Estrutura Organizacional*, já que as formas são diversas e adaptadas para cada necessidade de constituição organizacional.

4.3.2.2 Variáveis morfológicas de análise

Todos estes conceitos e elementos apresentados podem ser estudados pela relação morfológica (tratamento da forma e posição das organizações e seus relacionamentos) proposta por Britto (2002), no Quadro 3, e estes representam os componentes necessários para o entendimento da estrutura organizacional de um sistema cooperativo de crédito.

Britto (2002) relaciona estes elementos para estudar de forma ampla a interdependência entre as organizações, estabelecendo quem são os atores participantes e como os mesmos coordenam sua atuação coletiva por meio de vínculos sistematizados. Estas variáveis morfológicas representam os limites de uma rede ou sistema e especificam sua estrutura levando em consideração diversos aspectos abordados no item anterior: relações de poder, de hierarquia, de aprendizagem, de localização espacial, similaridade ou não de atividades, legitimidade e reciprocidade, confiança e convivência, entre outros.

Os nós da rede representam as organizações que fazem parte de uma rede ou sistema e tem como pontos focais a atividade produtiva distribuída, podendo integrar e aproximar atividades diversas dentro de sua estrutura sistêmica (CASTELLS, 2005; BRITTO, 2002).

As posições definem como os diferentes pontos se localizam dentro da organização em rede ou sistema e quais são suas competências e funções dentro da diversidade de atividades objeto de uma organização sistemicamente estruturada (BRITTO, 2002). As posições são resultantes da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos que

geram o consolidado de responsabilidades de cada uma das diversas unidades organizacionais ou organizações participantes de um sistema (OLIVEIRA, 2006).

Variáveis morfológicas	Breve explicação
Nós	Representam os atores envolvidos nas relações interorganizacionais. Basicamente as organizações e atividades executadas.
Posições	São a distribuição/localização atual e papéis/funções de cada nó.
Ligações	Representam as formas de relacionamentos entre as organizações participantes. Como funcionam as relações horizontais, verticais e multilaterais.
Fluxos	Representam os caminhos utilizados para estabelecer e estruturar as relações, podendo ser de caráter formal ou informal.

Quadro 3: Variáveis morfológicas de análise das relações interorganizacionais.

Fonte: Adaptado de Britto (2002).

As ligações e fluxos podem ser especificados pelos elementos desenvolvidos por Marcon e Moinet (2001) no gráfico que denominaram de “Mapa de Orientação Conceitual”, o qual indica as ligações pelos elementos verticais e horizontais e os fluxos pela linha da formalidade ou informalidade, conforme Figura 8.

O eixo vertical relaciona-se aos laços administrativos e de relacionamento dos atores membros da rede e sua estrutura operacional, identificando os graus de ligação e cooperação existentes, enquanto que o eixo horizontal responde pelo grau de formalização existente entre os atores da rede e como estes influem na estrutura proposta (MARCON e MOINET, 2001). Todos estes elementos serão explanados pelas caracterizações representadas pelos seus extremos (pontas de cada uma das setas do mapa de orientação conceitual), porém serão pesquisados de forma genérica, pois as organizações em sistemas ou redes podem usar todos estes conceitos para estruturar suas posições e fluxos, conforme orienta o poliformismo de Mintzberg e Quinn (2001).

As relações verticais, um dos extremos da análise, caracterizam-se pela existência de uma hierarquia clara na qual há uma subordinação estrutural de vários atores a uma organização central e também pela questão de proporcionar uma cobertura territorial maior, chamada também de capacidade de dispersão espacial (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Já Oliver (1990) acrescenta o fator de assimetria de poder como elemento constitutivo, indicando que nesta configuração há a indução potencial da ação por parte de uma determinada

organização sobre as outras, seja economicamente ou através da troca de recursos escassos.

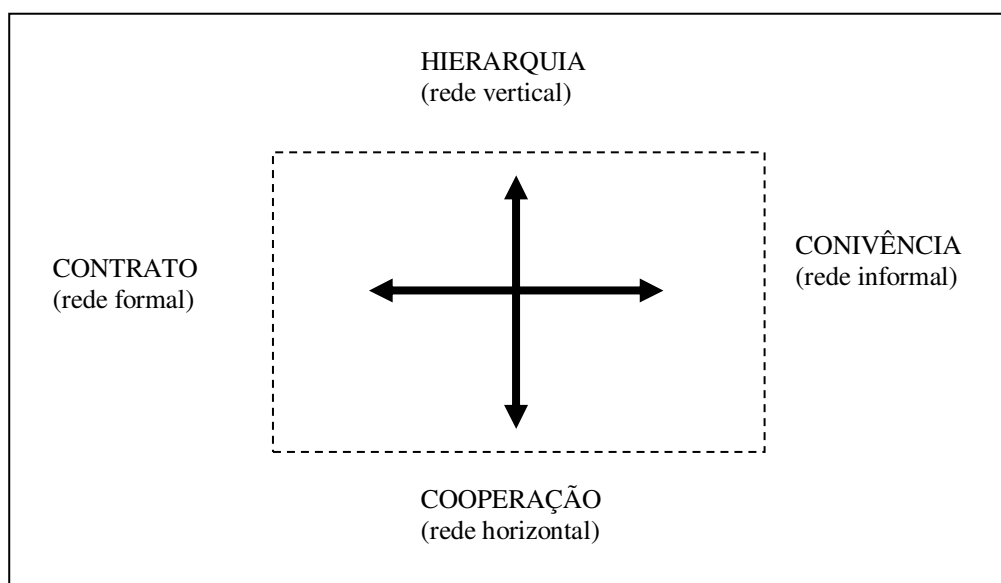


Figura 8: Mapa de Orientação Conceitual

Fonte: Adaptado por BALESTRIN e VARGAS (2004) com base em MARCON e MOINET (2001).

Porter (2004) afirma que uma rede vertical deve apresentar grande relação de aprofundamento tecnológico entre as organizações, pois é a forma utilizada para que fluam as informações e as ações estratégicas possam ser implementadas operacionalmente. Além disso, Porter (2004) defende que este tipo de rede precisa ter real integração vertical para assegurar a oferta e a demanda por meio de domínio dos processos tanto “corrente abaixo” quanto “corrente acima”.

Bremer (1996) também ressalta o papel das modernas tecnologias de informática e telemática para a organização de redes virtuais.

Estas redes ou sistemas advindos do eixo vertical recebem a alcunha de “Empresas de rede” por Marcon e Moinet (2001) pela sua força de esquadramento territorial. Isto é corroborado por exemplos de organização de bancos ao possuírem agências espalhadas em diversos lugares, o que permite o conhecimento do contexto local e uma intervenção em nível global.

Para Balestrin e Vargas (2004) as redes horizontais são constituídas pela questão da integração interorganizacional que acontece mantendo a independência das organizações. Além disso, há uma grande cooperação entre as organizações que favorece o surgimento de um ambiente de aprendizagem onde todos ganham. Outro elemento é a questão da existência de reciprocidade que ressalta os fatores de colaboração e a coordenação mútua da estrutura em rede entre as organizações e leva ao atingimento dos interesses e objetivos comuns

(OLIVER, 1990).

Olivares (2002) ressalta que a rede horizontal é formada por organizações concorrentes que oferecem serviços, produtos ou operações similares, tanto no mesmo domínio ou em diferentes, que compartilham diversas atividades (pesquisa, distribuição e produção).

Marcon e Moinet (2001) denominam este tipo de rede como “Rede integrada” devido a sua flexibilidade estrutural. São exemplos destas redes as concessionárias e franquias que se beneficiam também da dispersão espacial, mas dispõem de maior autonomia em sua atuação, motivada por sua heterogeneidade.

Além disso, devem ser consideradas as relações multilaterais que são as relações de empresas com funções similares dentro de um sistema, não se caracterizando pela relação de especialidade ou segregação de tarefas.

A relação formal apresenta os elementos de existência de termos contratuais que regem a conduta da mesma (BALESTRIN e VARGAS, 2004) e a questão da legitimidade que é entendida como a forma que a rede se apresenta no meio social, balizada pela Teoria Institucional, gerando eficiência e fazendo percebê-la no contexto social em que a mesma está inserida (OLIVER, 1990). Estas redes são consideradas “redes de cooperação entre empresas” por privilegiarem a estratégia de coopetição, no qual todos jogam abertamente e colhem vantagens reciprocamente (MARCON e MOINET, 2001).

As relações informais pressupõem a convivência com livre participação e a plena confiança entre os atores, gerando conexões livres e sem a presença de documentos regulatórios e constitutivos (BALESTRIN e VARGAS, 2004). Marcon e Moinet (2001) denominam estas escolhas de convivência como “redes de relações profissionais”.

Ao se abordar as variáveis de ligações e fluxos procura-se a existência ou não dos elementos constitutivos constantes no Quadro 4, na qual se resumem as possibilidades de organização sistêmica ou em rede possíveis. Estes elementos foram gerados a partir do “Mapa de Orientação Conceitual” de Marcon e Moinet (2001), porém foram incrementados com a utilização de conceitos destes outros autores mencionados. Esta Tabela sintetiza os principais elementos que serão utilizados para descrever os aspectos de relacionamento horizontal e vertical, bem como delinear a lógica de formalização e existência de informalidade nas relações interorganizacionais.

Elementos de Ligações e Fluxos	Aspectos a considerar	Autores
Elementos de ligação verticais	- Existência de hierarquia - Dispersão espacial - Assimetria de poder - Relações de aprofundamento tecnológico - Integração de oferta e demanda	Marcon e Moinet, 2001 Marcon e Moinet, 2001 Oliver, 1990 Porter, 2004 e Bremer (1996) Porter, 2004
Elementos de ligação horizontais	- Integração com independência - Ambiente de aprendizagem com cooperação - Reciprocidade - Atividades similares	Marcon e Moinet, 2001 Marcon e Moinet, 2001 Oliver, 1990 Olivares, 2002
Elementos de fluxos formais	- Existência de termos contratuais - Legitimidade	Marcon e Moinet, 2001 Oliver, 1990
Elementos de fluxos informais	- Convivência com livre participação - Confiança entre atores	Marcon e Moinet, 2001 Marcon e Moinet, 2001

Quadro 4 – Elementos das variáveis Ligações e Fluxos

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4.3.3 Dimensão Processo Diretivo e Decisório

A dimensão *Processo Diretivo e Decisório* apresenta a forma de como os sistemas de crédito cooperativo são conduzidos, ou seja, como se dirigem, monitoram e se tomam decisões neste contexto. A primeira abordagem apresenta a governança como a forma de dirigir e monitorar as organizações envolvendo todos os acionistas, conselhos de administração, diretorias, auditorias independentes e conselho fiscal (PAGNUSSATT, 2004). A segunda abordagem apresenta o processo de tomada de decisão como sendo a forma de encaminhar as resoluções para executar bem o necessário, para se atingir os objetivos por meio da racionalidade objetiva que leva o tomador de decisões a conhecer o ambiente e adaptar seu comportamento a um sistema integrado, considerando as alternativas identificadas e o complexo de conseqüências que poderá ser gerado (OLIVEIRA, 2003).

Para descrever o *Processo Diretivo e Decisório* de sistemas cooperativos é necessário conhecer as características, valores e princípios que estes utilizam para se organizar e atuar. A Figura 9 demonstra a lógica de construção deste item que passa pela seqüência de entender as nuances próprias do cooperativismo, a proposição teórica de como

se tomam as decisões e a definição conseqüente das variáveis que serão analisadas neste esquema.

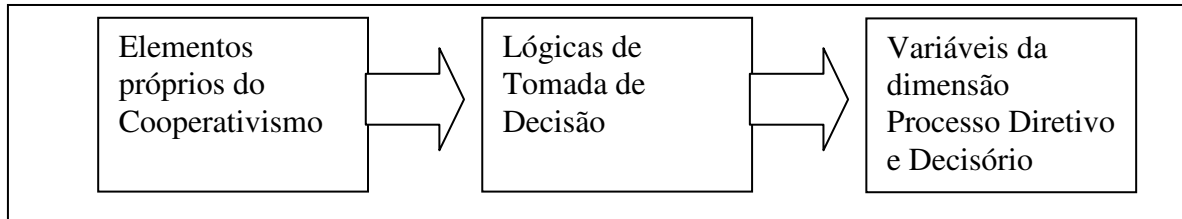


Figura 9: Processo de construção da Dimensão Processo Diretivo e Decisório.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

4.3.3.1 Elementos próprios do Cooperativismo

O Cooperativismo possui características diferenciadas em relação às empresas tradicionais motivado, principalmente, por seus valores e princípios universais (SCHNEIDER, 1999).

Pagnussatt (2004) apresenta e tece considerações iniciais sobre os valores básicos universais do cooperativismo que foram homologados no Congresso do Centenário da ACI (Aliança Cooperativa Internacional) em 1995 em Manchester:

- Adesão voluntária e livre: as cooperativas estão abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços;
- Gestão democrática pelos membros: a administração é exercida por representantes eleitos, sendo que cada pessoa é um voto independente de sua participação financeira;
- Participação econômica dos membros: a contribuição individual é equitativa na formação do capital e as sobras advindas retornam para decisão do grupo de associados;
- Autonomia e independência: reforça o caráter de organização autônoma e gerida por seus próprios associados;
- Educação, formação e informação: a formação do quadro social é um dos fatores de desenvolvimento fundamentais, preparando novas lideranças e perpetuando a lógica cooperativista;
- Intercooperação: atuar como movimento, trabalhando em conjunto e possibilitando a criação de redes ou sistemas;
- Interesse pela comunidade: objetivo de trabalhar o desenvolvimento sustentado das comunidades onde atuam.

Um dos princípios destoantes das lógicas tradicionais é o de Gestão Democrática ao se caracterizar, por meio da democracia nas suas relações, como controladas por seus sócios, que têm igualdade no processo decisório (cada sócio, um voto), independente do volume de quotas-partes (participação na cooperativa). Os associados participam ativamente no estabelecimento das políticas e na tomada de decisões de sua cooperativa, estando ela integrada em sistema ou não (TESCH, 2000). A forma de tratar “Cada indivíduo como um voto” é um fator dificilmente aceitável em organizações tradicionais, onde a quantidade de quotas de um acionista é que determina o seu cargo ou o poder em conduzir os rumos da mesma.

Os associados são os protagonistas de todo o processo decisório de entidades cooperativas, além de serem donos e clientes ao mesmo tempo por suas participação societária e suas transações regulares (SCHNEIDER, 1999).

Oliveira (2003) resume em três os grandes componentes influenciadores dos valores básicos universais de cooperativas na forma de se estruturar a direção e a tomada de decisões destas: a propriedade, o compartilhamento e a gestão. O diferencial na questão da propriedade está na efetividade dos proprietários serem os sócios cooperados e não os investidores ou capitalistas e no peso de cada associado ter um voto independente de sua participação financeira. O compartilhamento estabelece que os resultados ou sobras líquidas sejam distribuídos aos associados na proporcionalidade de sua participação na operação e atividades da cooperativa, e não na proporcionalidade de sua participação acionária na entidade. E a gestão estabelece que o poder decisório também esteja nas mãos dos associados o que a torna mais ampliada e com necessidade de outros fóruns de decisão além da equipe diretiva.

Schneider (1999) comenta que a crescente integração em organizações de segundo e terceiro graus aliado ao crescimento do setor começam a gerar desafios que transcendem o rol de administração de uma cooperativa local e independente. O complexo sistema de organizações cooperativas persegue atualmente os mesmos objetivos do cooperativismo originário: desenvolver o bem-estar e dignidade do maior número de pessoas com amplos mecanismos de participação decisória.

O estabelecimento das variáveis do *Processo Diretivo e Decisório* envolve, então, a consideração dos elementos de liderança e condução participativas ora comentadas. O papel dos associados e suas formas de participação na direção das entidades cooperativas e nas tomadas de decisão serão os norteadores das variáveis estabelecidas para esta dimensão. Mas antes é necessário entender como se estruturam as tomadas de decisões nas organizações e

isto será visto a seguir.

4.3.3.2 Elementos do processo decisório

O processo de decisão está evoluindo de uma lógica restrita de racionalidade para uma abordagem incremental, permitindo nuances políticas e subjetivas (AUDY e BRODBECK, 2003).

O'Brien (2004) enfatiza que as informações e a lógica de tomada de decisão são influenciadas pelo nível de envolvimento de pessoas estabelecido e o grau de estruturação que estas enfrentam para conduzir o negócio. Além das estruturas organizacionais com funções negociais, constituem-se também estruturas para organizar a forma de conversação que garanta a decisão sobre quais os melhores caminhos para se atingir os objetivos propostos.

A partir desta interpretação O'Brien (2004) organiza sua Pirâmide da Estrutura de Decisões, conforme Figura 10, onde apresenta os vários níveis e seus papéis, conjugando o trânsito de informações e a forma das decisões.

O fluxo de informações mencionado envolve todos os mecanismos projetados para produzir conhecimento e múltiplos produtos gerenciais que garantam sustentabilidade para todos os tomadores de decisão envolvidos, em cada uma das camadas decisórias (O'BRIEN, 2004).

Já o fluxo da decisão pode ser considerado como estruturado, semi-estruturado e não estruturado. O'Brien (2004) designa como estruturado o processo que é bem definido e que contém todos os procedimentos pormenorizadamente descritos; semi-estruturado quando existem alguns procedimentos de decisão pré-especificados mas não o suficiente para garantir a melhor decisão; e as decisões não-estruturadas, que advêm de um processo intuitivo ou construído no momento sem a existência prévia de procedimentos.

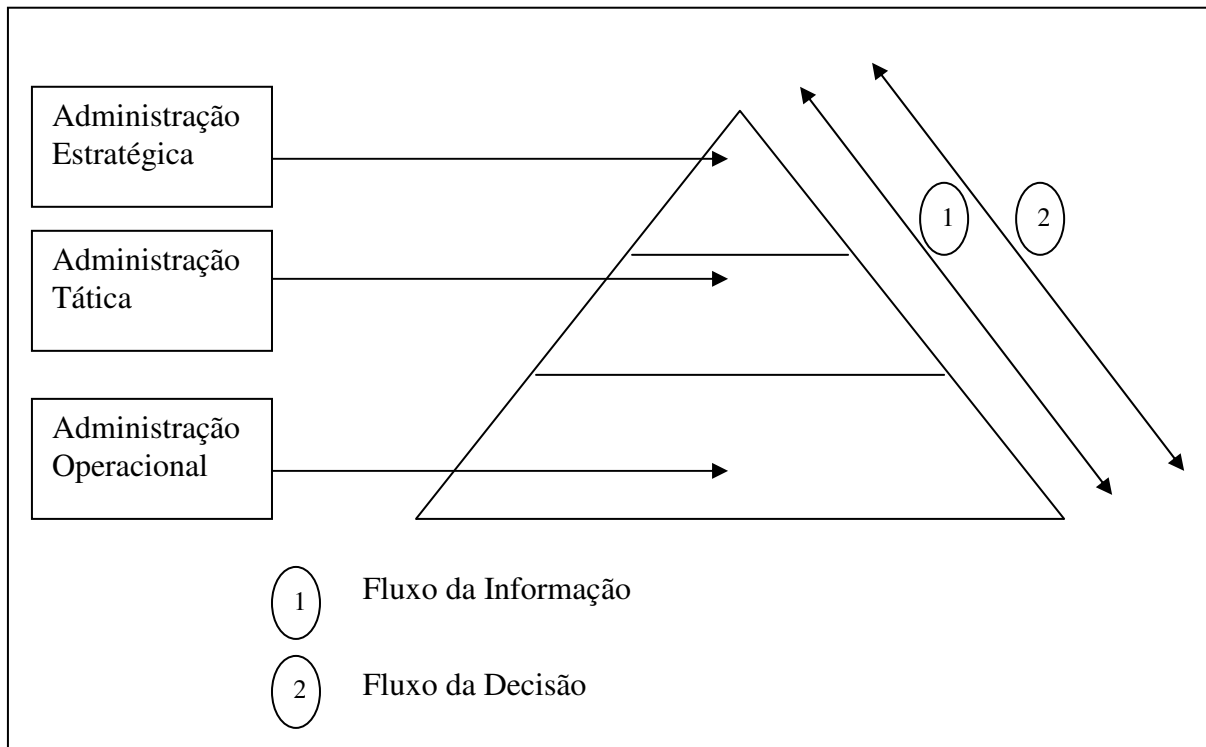


Figura 10: Pirâmide da Estrutura das Decisões

Fonte: Adaptado de O'BRIEN (2004).

Os três níveis de administração apresentados representam camadas de agentes envolvidos em levar à execução os planos estabelecidos (O'BRIEN, 2004). Estas camadas são normalmente constituídas pelos departamentos e estruturas internas de organizações. Mas na lógica de sistemas ou redes podem ser entendidos como as relações e fluxos entre os diversos atores interorganizacionais existentes (BRITTO, 2002) e serão assim interpretados nesta dissertação. Na administração estratégica serão apresentados os mecanismos de coordenação específicos que atuam na estratificação das estratégias; na administração tática e operacional os mecanismos de integração e ligação que permitem dirigir a organização e garantem a operacionalidade da organização. Permeando todos esses mecanismos está a comunicação que é apresentada em separado devido a sua grande importância, conforme já demonstrado pelo primeiro fluxo de O'Brien (2004).

4.3.3.3 Variáveis de análise do Processo Diretivo e Decisório

Considerando-se os elementos próprios do cooperativismo e a pirâmide da estrutura

das Decisões de O'Brien (2004), citados anteriormente, estabelecem-se as variáveis que foram analisadas para estabelecer o funcionamento da dimensão *Processo Diretivo e Decisório*.

Inicialmente é importante ressaltar o papel das pessoas no andamento das cooperativas, sendo representados principalmente pelo quadrilátero cooperativo de Schneider (1999): os associados (papel múltiplo de cliente, proprietário, fornecedor, usuário e gestor da organização); os dirigentes ou administradores eleitos (delegados da assembléia geral dos associados para exercer o poder em nome destes por um período de tempo); os executivos nomeados (colaboradores de elevada qualificação responsáveis pelo gerenciamento e condução dos negócios); e os funcionários-empregados (colaboradores com funções diversas na condução das atividades operacionais das cooperativas). Todos estes grupos de pessoas interagem na tomada de decisão e influenciam na direção da organização.

As cooperativas se comparam as organizações tradicionais sob o ponto de vista de sua estruturação para os negócios que conduz, porém os princípios básicos universais do cooperativismo sugerem uma maior participação dos associados nas decisões (ALBUQUERQUE, 1994).

As cooperativas ao evoluírem para organizações sistêmicas aprofundam suas necessidades de clareza nos mecanismos de direção e tomada de decisões para atenderem aos objetivos de crescimento econômico e valorização social (SCHNEIDER, 1999). Os sistemas organizados criam lógicas próprias para tomada de decisões e na criação de mecanismos de direção já que precisam coordenar as diversas estruturas existentes (PAGNUSSATT, 2004).

As variáveis de análise do *Processo Diretivo e Decisório* são estabelecidas a partir da seleção de três mecanismos de coordenação propostos por Grandori e Soda (1995) para as organizações que trabalham em rede. Estes mecanismos selecionados permitem descrever as inter-relações existentes entre os níveis apresentados, congregando o fluxo de informação e decisão mencionado por O'Brien (2004). De um grupo maior de mecanismos propostos por Grandori e Soda (1995), foram utilizados os seguintes como variáveis de análise que permitirão descrever a dimensão *Processo Diretivo e Decisório*, conforme Figura 11:

- Mecanismos de comunicação: são aqueles que permitem que fluam entre todos os níveis da organização as informações necessárias ao comprometimento e envolvimento no alcance das metas e estratégias propostas. Estes mecanismos são aqueles que fazem as diversas estruturas se relacionarem, presentes em todos os níveis de relações. Podem ser de caráter tecnológico (portais corporativos e *Intranets*), tradicionais (jornais, regulamentos e normas) ou relacionais (reuniões periódicas).

- Mecanismos de coordenação: representam aqueles formalmente estabelecidos para

conduzir o dia-a-dia das organizações e estruturas envolvidas. Envolve aquilo que oficialmente está estruturado para conduzir as organizações (Conselhos, Comitês e Diretorias) e como estes funcionam.

- Mecanismos de integração e ligação: são aqueles que proporcionam as inter-relações entre as estruturas organizacionais de natureza horizontais, verticais e multilaterais envolvidas. São os mecanismos que permitem os relacionamentos interorganizacionais, envolvendo fóruns específicos de discussão com os entes de coordenação mais formais da organização. Nestes fóruns devem se consensar os rumos pretendidos para o Sistema com um todo e embasar os vários níveis de decisão sobre o que pensam todos os participantes do Sistema.

Estes mecanismos permitem integrar os fluxos de decisão e informação que são a base das tomadas de decisões em sistemas estruturados por diversos agentes independentes (GRANDORI e SODA, 1995).

A forma de conciliar procedimentos claros e racionais de decisão com o papel dos líderes é definida como sendo um incrementalismo lógico que permite equilíbrio entre aspectos lógicos e ilógicos, racionais e irracionais e, objetivos e subjetivos (AUDY e BRODBECK, 2003).

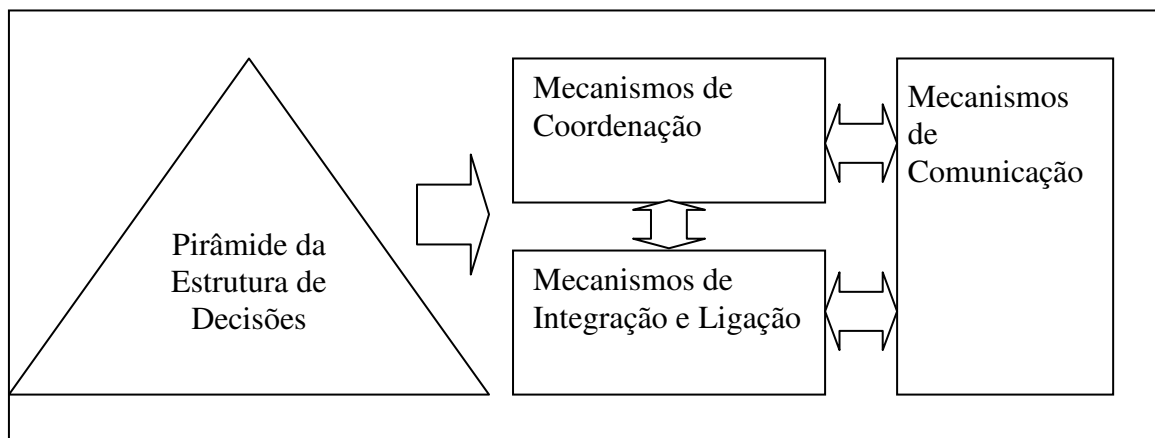


Figura 11: Variáveis da Dimensão Processo Diretivo e Decisório

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

4.3.4 Dimensão Avaliação

A avaliação é a dimensão do processo das estratégias que procura medir, controlar e

avaliar o desempenho e resultado das estratégias, mediante comparação com padrões previamente estabelecidos. O objetivo é realimentar os tomadores de decisões para que estes possam corrigir ou reforçar o desempenho, intervir em funções do processo administrativo e assegurar que os resultados satisfaçam às metas planejadas e os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2003).

Bertoldi (2003) descreve a avaliação como a lógica que perpassa todas as atividades de uma organização, desde a formulação das estratégias até as ações de implementação. A avaliação permite manter o controle sobre os caminhos da organização, necessitando de vários indicadores para tanto.

A avaliação cada vez mais está aliando indicadores de caráter financeiro, econômico e numéricos (indicadores quantitativos) com avaliações mais intangíveis que levam em consideração aspectos mais estratégicos e voltados para as relações organizacionais (aspectos qualitativos). Enfim, a avaliação serve para traduzir e comunicar como a estratégia está sendo construída na organização, possibilitando evolução contínua e ajuste de focos (BERTOLDI, 2003).

Esta dimensão do Esquema de Análise buscará apresentar os indicadores quantitativos e aspectos qualitativos que são utilizados em sistemas cooperativos, conforme demonstra Figura 12. Para a variável dos indicadores quantitativos se buscarão informações de caráter econômico e financeiro e para a variável dos aspectos qualitativos se buscarão os fatores que geram vantagem competitiva em organizações que se estruturam em rede ou sistema.

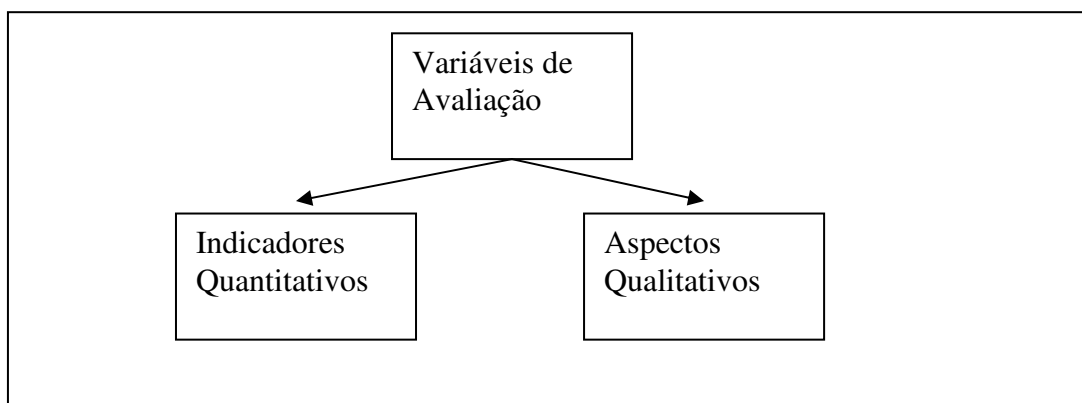


Figura 12: Variáveis de análise da Avaliação

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O produto final deste processo é informação e as organizações devem prover mecanismos que permitam constante e efetiva validação de cada um dos componentes de

gestão (OLIVEIRA, 2003).

4.3.4.1 Indicadores Quantitativos

A avaliação de caráter quantitativo tem normalmente seu vínculo estabelecido com o desempenho financeiro da organização, envolvendo indicadores de saúde financeira da organização como taxas de retorno sobre investimento, custo médio dos produtos, margem sobre as vendas, análises horizontais e verticais dos dados contábeis, índices legalmente estabelecidos que correlacionem grupos contábeis, entre outros (OLIVEIRA, 2003).

Bertoldi (2003) entende a avaliação quantitativa como o processo de quantificar, valorar ou julgar a eficiência ou eficácia da atividade desenvolvida pela organização. Há tanto a busca pela estimativa econômica advinda dos resultados da utilização dos recursos, quanto os resultados perante as expectativas daqueles que influenciam a organização (clientes, acionistas, governos e outros).

Matarazzo (1997) apresenta um composto de indicadores econômico-financeiros, Quadro 5, que avalia todos os tipos de organizações e permite qualidade de análise. A análise financeira leva em consideração a estrutura de capital e de liquidez da organização, enquanto que a situação econômica é apresentada pelos indicadores de rentabilidade (capacidade de gerar resultado).

Tipo de Indicador	Indicador	Fórmula	Interpretação
Indicador Financeiro de Estrutura de Capital	Participação de Capital de Terceiros	$\frac{\text{Capital de Terceiros} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 1,00 de capital próprio.
Indicador financeiro de Estrutura de Capital	Composição de Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante} \times 100}{\text{Capital de Terceiros}}$	Qual o percentual de obrigações a curto prazo em relação às obrigações totais.
Indicador financeiro de Estrutura de Capital	Nível de Imobilização	$\frac{\text{Ativo Permanente} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Quantos reais a empresa aplicou no Permanente para cada R\$ 1,00 de P.L.

Tipo de Indicador	Indicador	Fórmula	Interpretação
Indicador Financeiro de Liquidez	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$	Quanto a empresa possui em Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1,00 de dívida total.
Indicador Financeiro de Liquidez	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui de disponibilidades para cada real de dívida.
Indicador Financeiro de Liquidez	Liquidez Seca	$\frac{\text{Disponível} + \text{Títulos a Receber} + \text{Outros}}{\text{Passivo Circulante}}$	Quanto a empresa possui em ativo líquido para cada R\$ 1,00 de Passivo Circulante.
Indicador Econômico de Rentabilidade	Rentabilidade do Ativo	$\frac{\text{Resultado Líquido} \times 100}{\text{Total do Ativo}}$	Quanto a organização obtém de resultado para cada R\$ 1,00 de investimento total.
Indicador Econômico de Rentabilidade	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Resultado Líquido} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$	Quanto a organização obtém de resultado para cada R\$ 1,00 de capital próprio.

Quadro 5: Resumo dos Indicadores Econômico-Financeiros

Fonte: Adaptado de MATARAZZO (1997).

4.3.4.2 Aspectos Qualitativos

Os aspectos qualitativos são mais difíceis de estruturar, pois dependem de motivações dos líderes e perspectivas próprias de cada organização. Um dos primeiros pontos é avaliar quais os fatores que podem gerar vantagem competitiva e, nesse caso, precisam ter indicadores de acompanhamento do sucesso da organização (OLIVEIRA, 2003).

É preciso, inicialmente, ter claro que a vantagem competitiva é a capacidade de agregar a um produto maior valor em uma empresa do que em outra. Duas empresas podem produzir o mesmo produto, porém uma delas consegue maior espaço no mercado ou no setor de negócios e isso é denominado de vantagem competitiva (RAZA, 2006). Já Collis e Montgomery (1995) a conceituam como resultante da propriedade de um recurso valioso que capacita a organização a gerar mais resultado ou produzir com mais qualidade certas atividades do que seus concorrentes, independente de sua fonte.

Heijden (2004) comenta que vantagem competitiva é o desenvolvimento de estratégias

para criação de potencial de lucro, possibilitando às organizações as circunstâncias favoráveis para a geração de valor corporativo em longo prazo.

Doz e Hamel (1998) ressaltam três fatores que demonstram caminhos para a geração de indicadores qualitativos: a cooptação como criação de massa crítica através da absorção de conhecimentos entre organizações que se juntam em determinados níveis para construir posições de liderança (através de complementaridade, aglutinação e velocidade); a co-especialização gera coalizões competitivas por intermédio da estruturação geográfica e de abrangência; e, por fim, a aprendizagem e internalização que advém do trabalho em rede ou sistema e gera valor por abreviar o tempo de aperfeiçoamento de novas habilidades.

Outros dois fatores de vantagem competitiva com base nas competências da organização que necessitam de indicadores qualitativos são: a capacidade de aprendizagem e a capacidade de gerar inovação.

As organizações aprendem quando adquirem informação, de qualquer tipo ou maneira, sejam eles em forma de conhecimento, compreensão, *know-how*, técnicas ou práticas. O esquema genérico da aprendizagem organizacional inclui o produto (conteúdo informacional), o processo (aquisição, processamento e armazenamento da informação) e o aprendiz (a quem o processo de aprendizagem é atribuído) (ARGYRIS e SCHÖN, 1996).

Lemos (1999) referenda a percepção de que as relações interorganizacionais são o formato organizacional ideal para a promoção da aprendizagem na geração do conhecimento e inovações. As redes ou sistemas possibilitam um conjunto de experiências, estimulam a aprendizagem e geram conhecimento coletivo. A participação de vários agentes no processo organizacional contribui para o desenvolvimento do conhecimento conjunto. Portanto, a capacidade de aprendizagem destas organizações torna-se um fator de vantagem competitiva que precisa ser apropriadamente mensurado.

Barquero (2001) ressalta que no entorno competitivo e globalizado atual a capacidade de gerar inovação é um mecanismo-chave para as organizações garantirem sua rentabilidade e ampliar a presença nos mercados, sendo necessário sua medição como fator de comparabilidade. Trabalhar na introdução de inovações nas organizações faz com que haja aumento de produtividade, sendo que a cooperação tácita envolvendo várias organizações leva a um resultado coletivo melhorado. Entender como as organizações conseguem implementar inovações é um fator de vantagem competitiva pois permite criar uma cultura de mudança e o conhecimento de todos os aspectos estruturais para viabilizar as mesmas.

Estes aspectos qualitativos mencionados geram vários elementos avaliáveis, conforme demonstra o Quadro 6, que serão pesquisados em relação ao funcionamento dos

sistemas cooperativos. Para aspectos qualitativos é mais difícil criar indicadores de desempenho, porém a existência ou não dos mesmos influencia este tipo de organização sistêmica.

Elementos avaliáveis	Descrição
Cooptação de Conhecimentos (DOZ e HAMEL, 1998)	Entendido como a forma de criação de massa crítica a partir do compartilhamento de conhecimentos. Necessidade de avaliar quanto isso ocorre.
Co-especialização (DOZ e HAMEL, 1998)	A formação de coalizações competitivas de maior abrangência e estruturação geográfica. Busca indicadores sobre o nível de interação e absorção.
Aprendizagem e internalização (DOZ e HAMEL, 1998; ARGYRIS e SCHÖN, 1996; LEMOS, 1999)	Brevidade no tempo para aperfeiçoar novas habilidades nas equipes envolvidas. Busca ver o quanto cada organização internalizou conhecimento.
Capacidade de inovação (BARQUERO, 2001)	Introduzir novas formas de fazer gera produtividade superior, envolvendo cultura de mudança e estruturas de viabilização. Busca apresentar indicadores de evolução e novos produtos.

Quadro 6 – Elementos avaliáveis de caráter qualitativo

Fonte: Adaptado pelo pesquisador.

5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Este capítulo contextualiza o ramo do cooperativismo de crédito organizado em sistema. Para tanto, apresenta-se a seguinte lógica de evolução do estudo presente na Figura 13 abaixo, sendo que as setas indicam a seqüência utilizada no Capítulo:

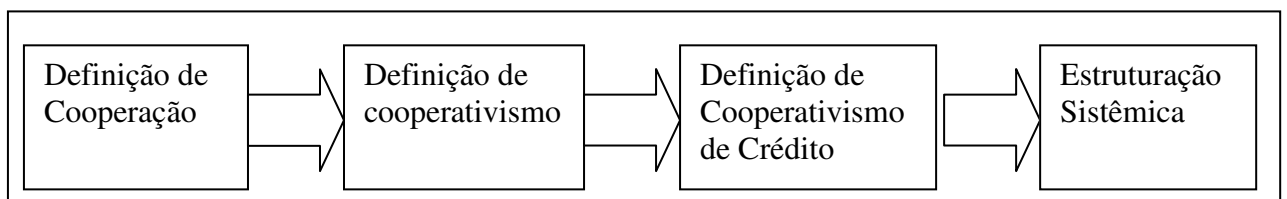


Figura 13: Processo de contextualização do cooperativismo de crédito.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

O conceito inicial que precisa ser especificado é o da cooperação, que segundo Silveira (2004, p. 12) é:

Cooperação é uma forma de integração social e pode ser entendida como ação conjugada em que pessoas se unem, de modo formal ou informal, para alcançar o mesmo objetivo. A cooperação, quando organizada segundo estatutos previamente estabelecidos, dá origem a determinados tipos de grupos sociais. Dentre tais grupos, as cooperativas representam aqueles que visam, em primeiro lugar, a fins econômicos, sociais e educativos.

A aplicação prática destes princípios de cooperação deu origem à primeira cooperativa que foi fundada em 28 de outubro de 1844, no distrito de Lancashire na Inglaterra, e se chamou *Rochdale Society of Equitable Pioneer*, sendo composta por 28 tecelões e se constituiu com a finalidade de comercializar pequenas quantidades de manteiga, farinha e açúcar (HOLYOAKE, 2001). Conforme Holyoake (2001, p.22) a idéia surgiu:

[...] de muito reflectir, decidiram [os 28 tecelões] começar a expensas suas a lucta pela vida. Considerando-se commerciantes, industriaes e capitalistas sem dinheiro, prepararam-se para crear os seus próprios meios de acção e para conseguir, mediante o auxílio mutuo (self-help), tudo o que lhes faltava.

A evolução a partir dos pioneiros foi significativa em todo mundo no transcorrer dos anos, sendo constituídos vários ramos e atuações das mais variadas linhas. Assim, o resumo dos conceitos do cooperativismo é dado por Meinen, Domingues e Domingues (2002a, p.12) quando afirmam que:

As cooperativas, se bem que almejem valores éticos, morais e sociais, opondo-se, de resto, ao extremismo da exploração e do desajuste mercantilistas (não visam o lucro), têm no interesse econômico a razão primeira de sua existência, propugnando indiscutivelmente pela obtenção dos melhores resultados materiais para o quadro social. Do contrário, pela só pregação de um conjunto de ideais abstratos, o movimento não se sustentaria.

O ideário central de uma organização cooperativa está nas idéias e convicções de seus membros, empenhando-se em ações comuns onde a atividade produtiva, econômica e social trabalha a favor da criação de serviços úteis e comuns a todos os que fazem parte dessa associação (SILVEIRA, 2004).

Neste contexto surge o cooperativismo de crédito como alternativa de administração financeira compartilhada dos recursos de seus associados. Pagnussatt (2004, p.13) caracteriza as cooperativas de crédito como:

[...] sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social.

Schardong (2002) esclarece que as cooperativas de crédito, como integrantes do Sistema Financeiro Nacional, prestam todas as operações e serviços próprios das instituições financeiras aos seus associados. Entretanto, o fim visado pelo empreendimento é servir de instrumento de organização econômica dos membros, não se focando em lucros, mas no aumento de ingressos para seus associados através da redução de taxas de juros nos empréstimos ou pela diminuição de custos via tarifas e taxas menores. As operações e serviços mencionados pelo autor são os seguintes: captação de recursos (depósito à vista e prazo, de outras instituições via repasses e doações), concessão de créditos (desconto de títulos, operações de empréstimos e de financiamento, crédito rural e repasses de órgãos oficiais) e prestação de serviços financeiros tradicionais (cobrança, custódia, convênios e muitos outros).

O cooperativismo também buscou a integração para enfrentar a realidade dos mercados. Esta integração se formou na lógica de associação de cooperativas em outras, de grau superior, na forma de um sistema confederativo, que segue da base para o vértice, no qual se situam as unidades cooperativas de maior grau e complexidade (SCHARDONG,

2002). Parra (1974 citado por Franke, 1983, p.12) descreve a visão de integração cooperativista:

O significado sociológico determina que a integração cooperativista seja um fenômeno muito mais complexo do que a simples concentração capitalista. Defronte ao tosco procedimento de comandar vontades e impor uma direção, a integração cooperativa é “ascendente”, de maneira que os órgãos superiores são criados e postos a serviço dos inferiores, e todos eles à disposição da última célula deste corpo social, que é o indivíduo.

No Brasil esta lógica está referendada por lei, sendo que a sua estruturação consta da Lei nº 5.764/71 que descreve a Política Nacional do Cooperativismo e em seus artigos oitavo e nono institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, transcritos em Meinen, Domingues e Domingues (2002a, p.87):

Art. 8º. As cooperativas centrais e federações de cooperativas objetivam organizar, em comum e maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços.

Parágrafo único: Para a prestação de serviços de interesse comum, é permitida a constituição de cooperativas centrais, às quais se associem outras cooperativas de objetivo e finalidades diversas.

Art. 9º. As confederações de cooperativas têm por objeto orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais e federações.

Pagnussatt (2004) afirma que a economia de escala dos serviços comuns, conseguida através da composição de sistemas, é a alternativa mais adequada para o funcionamento do cooperativismo de crédito, já que possui marco regulatório adequado no país e também pela natureza jurídica das cooperativas de crédito.

Abreu (2004) apresenta esta integração cooperativista por meio de um modelo esquemático de sistemas cooperativos organizados, Figura 14, mesmo ressaltando que nem todos os sistemas cooperativos em atividade no país possuam todas as instituições apresentadas. Cada sistema tem suas peculiaridades, envolvendo desde prestação de serviços por agentes de mercado e funcionamento com significativas diferenças nos subsistemas apresentados.

O surgimento de centrais estaduais foi o primeiro passo, a partir da inspiração em modelos internacionais de sucesso, e representou a forma de gerir os recursos financeiros, prover processos adequados e infra-estrutura padronizada, sistemas de informática, negociação com bancos parceiros e capacitação de dirigentes e colaboradores (ABREU, 2004).

Abreu (2004) ressalta que esta convivência criou regras e procedimentos relacionados com controles internos e boas práticas administrativas, sendo que a as regras de

convívio sistêmico acabaram por criar os Fundos Garantidores (para garantir a liquidez e os depósitos das cooperativas participantes do Sistema), tanto no caráter de solidariedade passiva quanto nos de garantia institucional com personalidade jurídica própria. A partir de 1996, com a edição da resolução do Conselho Monetário Nacional 2.193, permitiu-se a constituição dos bancos cooperativos que possibilitaram a autonomia operacional às cooperativas de crédito e a conseqüente economia de escala buscada pelas Centrais.

A partir dos benefícios da centralização da administração financeira nos bancos cooperativos, as Centrais motivaram-se a constituir Confederações para a prestação dos serviços comuns em âmbito nacional, agregando mais uma economia de escala (PAGNUSSATT, 2004).

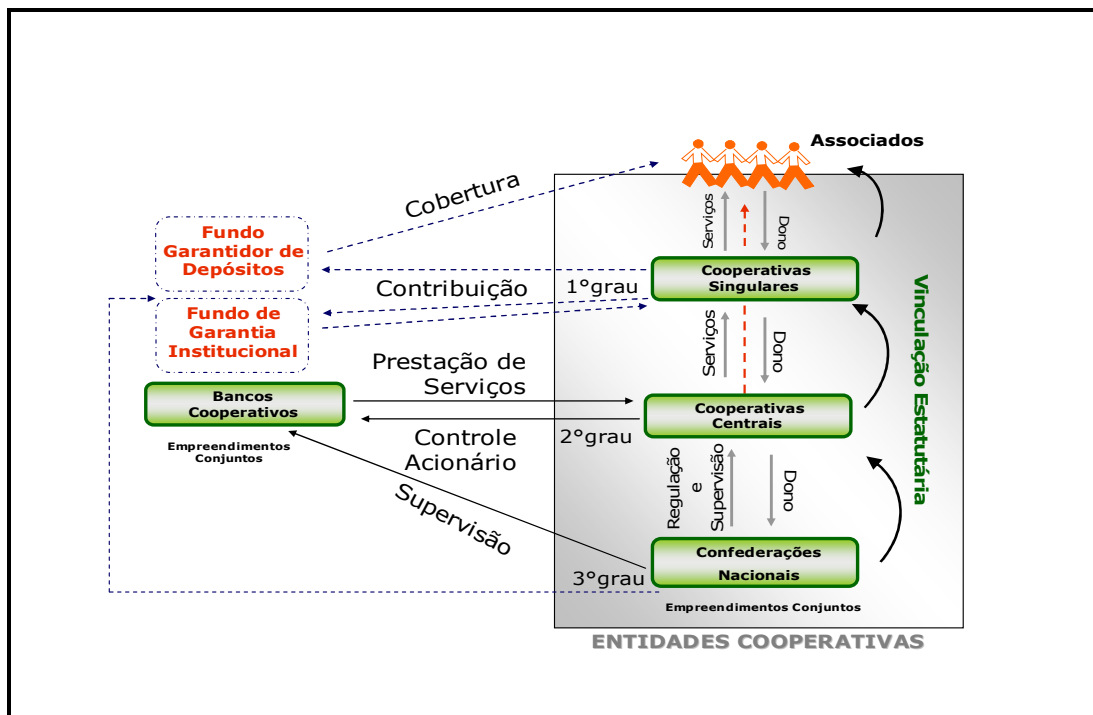


Figura 14: Modelo Esquemático de sistema cooperativo organizado.

Fonte: ABREU (2004, p.112)

Este capítulo apresentou o conceito de cooperação e como o mesmo é posto em prática através do cooperativismo. Descreveu o ramo do cooperativismo de crédito e apresentou a estrutura de funcionamento dos sistemas cooperativos de crédito. Um dos sistemas cooperativos de crédito brasileiros será utilizado como unidade de análise, conforme será apresentado no próximo capítulo.

6 MÉTODO DA PESQUISA

Neste capítulo está detalhada a metodologia de pesquisa utilizada para o desenvolvimento desta dissertação, bem como a forma de coleta e tratamento dos dados analisados em suas diferentes fontes.

6.1 Definição de metodologia e estratégia da pesquisa

O método de pesquisa adotado para atingir os objetivos estabelecidos foi a pesquisa qualitativa, que se constitui num conjunto de técnicas interpretativas e tem por meta retratar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos (VAN MAANEN, 1983; HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996). O tema do cooperativismo de crédito e sua estruturação em sistema é um fenômeno social contemporâneo e necessita de uma interpretação explanatória adequada.

A estratégia utilizada para a realização da pesquisa foi a adoção do Estudo de Caso. Conforme Yin (2005), o estudo de caso deve ser a estratégia escolhida para se examinarem acontecimentos contemporâneos e cujos comportamentos relevantes não podem ser manipulados. O enfoque explanatório é caracterizado pela utilização de questões todo tipo “como” e “por que” e por aprofundar um ou poucos objetivos de maneira a adquirir conhecimento amplo e detalhado sobre o mesmo, bem como descrever determinadas características e estabelecer relação entre as variáveis envolvidas (GIL, 1999). Neste estudo utilizou-se este enfoque devido à necessidade de explicar a forma de atuação estratégica do

cooperativismo de crédito organizado em sistema, no qual se procurou identificar o processo das estratégias, tanto de formulação quanto de implementação, a partir do cerne de um esquema de análise, incrementado por inúmeras variáveis ordenadas pelo pesquisador, e se estabeleceu uma avaliação de cada uma das dimensões do processo das estratégias.

A estruturação do cooperativismo de crédito apresenta-se como um arcabouço de formulações, estruturas e conceitos complexos, o qual justificou a adoção do Estudo de Caso como estratégia de pesquisa, pois, conforme Yin (2005, p. 20, grifo do pesquisador), o mesmo:

“[...] permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, **processos organizacionais e administrativos**, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a **maturação de setores econômicos**”.

O processo de construção do Estudo de Caso iniciou-se pela descrição, a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa, das dimensões *Planejamento*, *Estrutura Organizacional*, *Processo Diretivo e Decisório* e *Avaliação* do cerne de esquema de análise proposto por Oliveira (2003), por meio das variáveis estabelecidas pelo pesquisador a partir da revisão bibliográfica, conforme Figura 15.

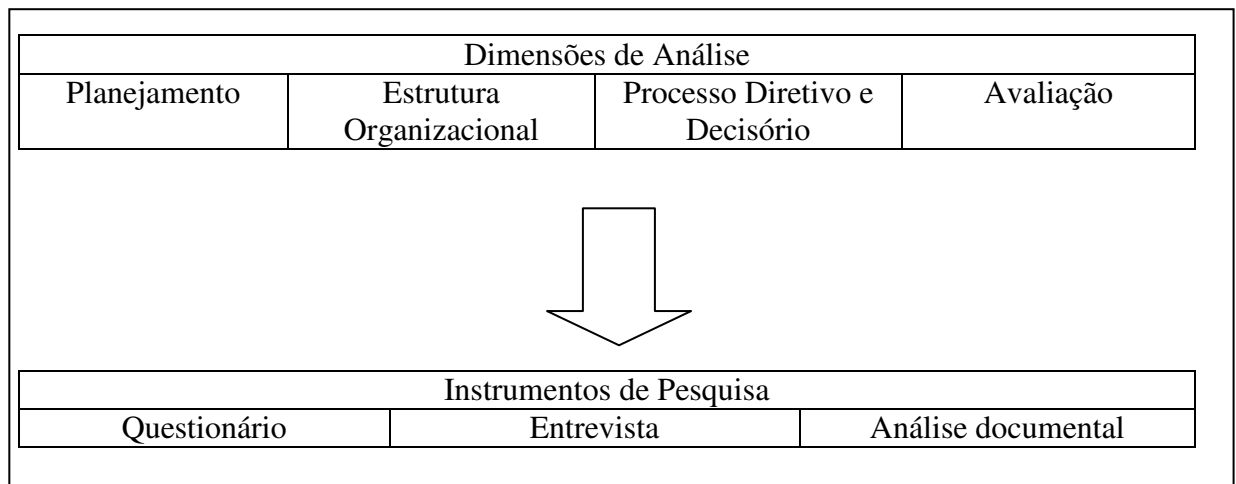


Figura 15: Processo metodológico.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Estas dimensões foram decodificadas em variáveis de análise que compreendam as relações interorganizacionais existentes em sistemas cooperativos organizados, conforme Quadro 7, extrapolando a lógica de Oliveira (2003), que utilizou o cerne do esquema de análise para descrever somente cooperativas isoladas.

A dimensão *Planejamento* foi construída com base nas teorias de planejamento estratégico comumente utilizados pelas organizações na atualidade. A *Estrutura Organizacional* foi abordada a partir dos referenciais da Teoria das Redes e o *Processo*

Diretivo e Decisório com base nos valores universais do cooperativismo. Já a *Avaliação* levou em consideração aspectos quantitativos e as vantagens competitivas advindas das relações interorganizacionais que são os aspectos qualitativos. Todos os envolvidos, questionados e entrevistados, foram convidados a opinar sobre os pontos fortes de cada uma das dimensões de análise e os aspectos a melhorar em cada uma delas.

Dimensões	Variáveis	Autores
Planejamento	<p>Diagnóstico: Megatendências, Cenários, Análise Prospectiva, Direcionamento Estratégico e Análise dos pontos fortes e fracos.</p> <p>Projeto: Diretrizes estratégicas e Instrumentos estratégicos.</p> <p>Decisão: Aprovação coletiva.</p>	Mintzberg, 2004 Oliveira, 2003 Heijden, 2004
Estrutura Organizacional	<p>Nós: organizações pertencentes.</p> <p>Posições: funções das organizações.</p> <p>Ligações: elementos verticais e horizontais.</p> <p>Fluxos: elementos formais e informais.</p>	Britto, 2002 Oliveira, 2006 Williams, 2002 Castells, 2005 Marcon e Moinet, 2001 Balestrin e Vargas, 2004 Oliver, 1990 Porter, 2004 Bremer, 1996 Olivares, 2002
Processo Diretivo e Decisório	<p>Mecanismos de Comunicação: tecnológicos, tradicionais e relacionais.</p> <p>Mecanismos de Coordenação: órgãos de condução formal.</p> <p>Mecanismos de Integração e Ligação: fóruns específicos de discussão interorganizacional.</p>	Grandori e Soda, 1995 Oliveira, 2003 Pagnussatt, 2004 Schneider, 1999 O'Brien, 2004
Avaliação	<p>Indicadores Quantitativos: Indicadores de capital, liquidez e rentabilidade.</p> <p>Aspectos Qualitativos: Cooptação de conhecimentos, co-especialização, aprendizagem e internalização, e capacidade de inovação.</p>	Porter (2004) Doz e Hamel (1998) Argyris e Schön (1996) Lemos (1999) Barquero (2001)

Quadro 7 – Esquema de Análise proposto para o Estudo de Caso

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

6.2 Definição das Unidades de Análise

Com base no tema do processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito e a fundamentação teórica apresentada, foi selecionado como objeto de pesquisa o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) que foi pesquisado por meio da aplicação de ferramentas nos

três níveis (graus) de entidades que o compõem (cooperativas de crédito singulares, centrais e entidades de terceiro grau), visando descrever a forma de atuar do mesmo. Focar como unidade de análise as entidades de um sistema de crédito constituído em níveis é aplicável nesta dissertação pela sua estruturação a partir de princípios cooperativos e sua lógica de organização em sistema, que é explicitada pela seguinte afirmação de Pagnussatt (2004, p.20):

Para a execução em economia de escala dos serviços comuns, as cooperativas constituíram entidades de segundo e terceiro graus (centrais e confederações), e empresas com abrangência estadual e nacional.

Outro fator que corroborou esta escolha é a própria caracterização do mesmo como um arranjo interorganizacional, que traz em seu contexto a existência de relações entre várias entidades. O conceito destes arranjos interorganizacionais se baseia em vínculos sistemáticos, muitas vezes de caráter cooperativo entre empresas independentes, que originam formas particulares de coordenação das atividades econômicas (HASENCLEVER e KUPLER, 2002). O Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), através de sua estruturação em níveis ou graus, apresentou os elementos necessários para a execução deste estudo de caso. O estudo de um sistema cooperativo só pode acontecer a partir da percepção de cada um dos elementos que a compõem, não se configurando o sistema como uma estrutura por si mesma.

A adoção destas unidades de análise caracterizou esta dissertação como sendo um Estudo de Caso Único Incorporado, o qual é entendido como uma pesquisa que envolve mais de uma unidade de análise, dando-se atenção a uma subunidade ou a várias subunidades (YIN, 2005) que, no seu relacionamento, formam o sistema cooperativo de crédito. As entidades de primeiro, segundo e terceiro graus, para fins deste estudo, foram classificadas como subunidades do arranjo interorganizacional que representa o Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI). Tal constatação corrobora a lógica de que as organizações transformam-se em redes a partir do momento em que mantém um contexto de relações com outros atores e ambientes que ela transforma, transformando-se (MARCON e MOINET, 2001), e este contexto de relações é o que foi explorado por esta dissertação. Em toda esta dissertação quando se mencionar cooperativa de crédito (também chamadas de Singulares ou Filiadas) estar-se-á fazendo referência a entidades de primeiro grau, e quando a referência for de entidades centralizadoras de segundo grau serão as Centrais e, de terceiro grau, será o Banco Cooperativo e a Confederação com suas empresas ligadas.

Apresenta-se, por meio da Figura 16 a seguir, o desenho de pesquisa que baseou a descrição da forma de Coleta e Análise dos Dados que se seguirá.

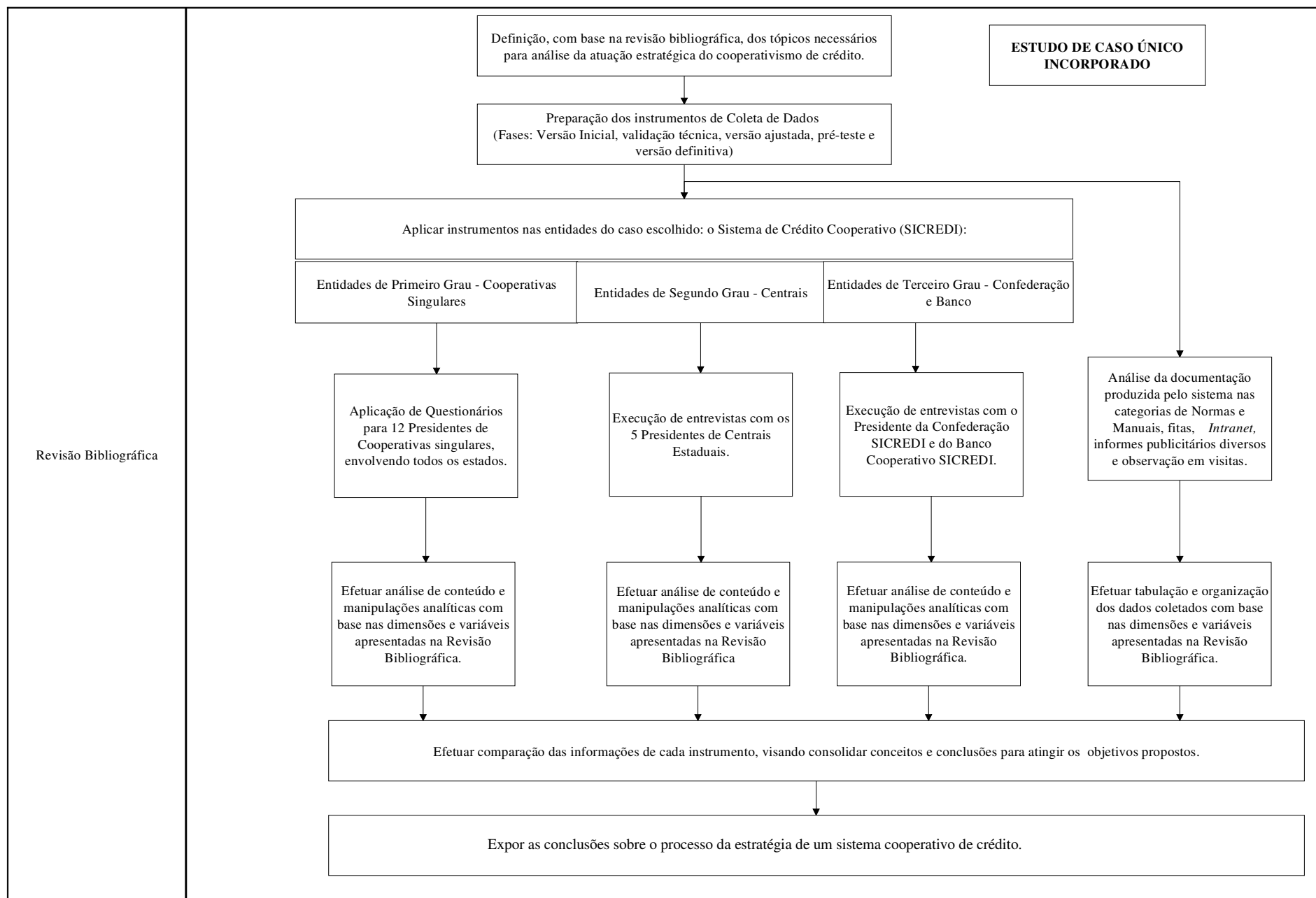


Figura 16: Desenho de Pesquisa do Estudo de Caso.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

6.3 Definição da forma de Coleta de Dados

A definição da técnica de coleta de dados foi baseada nos três princípios mencionados por Yin (2005, p. 111): “[...] a) a utilização de várias fontes de evidências, e não apenas uma; b) a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e c) a manutenção de um encadeamento de evidências”.

As fontes de evidências utilizadas pelo pesquisador para conduzir o estudo de caso foram as entrevistas, questionários e análise documental e foram distribuídas e caracterizadas entre as unidades de análise especificadas, conforme demonstra o Quadro 8.

Unidades de Análise	Forma de Coleta de dados	Forma de aplicação	Objetivos
Entidades de primeiro grau: Cooperativas de crédito singulares	Questionário	Tipo: Auto-administrado de perguntas abertas. Forma: Via Malote interno.	Buscar a descrição sucinta do funcionamento de cada uma das dimensões do esquema de análise proposto e avaliar a sua aplicabilidade e funcionalidade.
Entidades de segundo grau: Centrais SICREDI estaduais	Entrevista	Tipo: Semi-estruturada. Forma: Direta, através de encontros de uma hora.	Buscar a descrição do funcionamento de cada uma das dimensões do esquema de análise proposto e avaliar a sua aplicabilidade e funcionalidade.

Unidades de Análise	Forma de Coleta de dados	Forma de aplicação	Objetivos
Entidades de terceiro grau: Confederação e Banco Cooperativo SICREDI	Entrevista	Tipo: Semi-estruturada. Forma: Direta, através de encontros de uma hora.	Buscar a descrição do funcionamento de cada uma das dimensões do esquema de análise proposto e avaliar a sua aplicabilidade e funcionalidade.
Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI) em sua totalidade	Análise Documental	Tipo: Documentos físicos e registros em arquivo. Forma: Coleta, categorização e tabulação.	Buscar referenciais descritivos para descrever as quatro dimensões (planejamento, estrutura organizacional, processo diretivo e decisório, e avaliação) de um sistema cooperativismo de crédito.

Quadro 8: Estrutura da Coleta de Dados

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

6.3.1 Definição da forma de uso do Questionário

O questionário auto-administrado é considerado uma forma de comunicação com o público-alvo de um estudo de caso. Cooper e Schindler (2003, p. 248, grifo dos autores) corroboram isto afirmando que “[...] a **abordagem de comunicação** envolve o questionamento ou estudo de pessoas e o registro de suas respostas para análise”. O uso dos questionários auto-administrados tem seu ponto forte na sua versatilidade: permite contato com respondentes inacessíveis de outra forma; custo mais baixo; maior cobertura geográfica sem aumento nos custos; dá tempo ao respondente para pensar sobre a resposta; é rápida; e podem ser usados instrumentos mais complexos (COOPER e SCHINDLER, 2003).

A utilização deste método de coleta de dados junto às entidades de primeiro grau do SICREDI (as cooperativas de crédito singulares) foi decidida em virtude da quantidade e localização geográfica das mesmas. As 130 cooperativas de crédito singulares se espalham pelos municípios dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás e São Paulo e isto dificulta sobremaneira a execução de

entrevistas pessoais. Deste total foram enviados questionários por conveniência para vinte por cento das entidades, com perspectiva de adesão de cinquenta por cento destes, privilegiando às cooperativas que possuem representação nas entidades de segundo grau.

Dos questionários enviados, obteve-se uma adesão de 12 Presidentes de Cooperativas de Crédito Singulares e o uso destes foram motivados pelo fato de serem estes os condutores estratégicos que formam uma cooperativa de crédito e também por serem os elementos formais dos inter-relacionamentos estabelecidos pela possível rede representada pelo Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI). A forma de envio foi a utilização do sistema de malote interno que transita por todas as cooperativas do Sistema e as interligam com a estrutura das entidades de terceiro grau em Porto Alegre/RS. Os questionários foram enviados em envelope lacrado aos cuidados do Presidente de cada cooperativa singular, que conteve também em seu interior o envelope já endereçado de resposta para seguir pelo mesmo caminho, de forma inversa. Foi necessário contato direto com as pessoas para fomentar a resposta.

A linha predominante do questionário foi a utilização de perguntas abertas, que têm a finalidade definida por Cooper e Schindler (2003, p. 286) como sendo “[...] apropriadas quando o objetivo é descobrir opiniões e graus de conhecimento. [...] também ajudam a confirmar sentimentos e expressões de intensidade [...]. Finalmente, recomenda-se usar perguntas abertas quando o entrevistador não tem uma idéia clara [...] do nível de informação do respondente”, baseada em perguntas que seguem a estrutura em tópicos básica montada a partir da fundamentação teórica.

O objetivo desta metodologia de coleta de dados é buscar identificar o funcionamento de cada uma das dimensões apresentadas, a partir das variáveis constantes no Quadro 7, e descrever o funcionamento do processo da estratégia e avaliar a atual configuração de funcionamento descrita, sendo que as pessoas que responderam aos questionários serão denominadas de “Respondentes” no transcorrer de toda dissertação.

6.3.2 Definição do uso das Entrevistas

“Uma **entrevista pessoal** (ou seja, comunicação face a face) é uma conversação bidirecional iniciada por um entrevistador para obter informações de um respondente” (COOPER e SCHINDLER, 2003, p. 249, grifo dos autores). Esta forma de aplicação de instrumento de coleta de dados é adequada quando se busca a profundidade das informações e

quando se procura obter detalhes a respeito do tema tratado (COOPER e SCHINDLER, 2003).

A forma de condução adotada foi a metodologia das entrevistas focadas que são descritas por Yin (2005, p.117) como sendo aquelas:

[...] na qual o respondente é entrevistado por um curto período de tempo – uma hora, por exemplo. Nesses casos, as entrevistas ainda são espontâneas e assumem o caráter de uma conversa informal, mas você, provavelmente, estará seguindo um certo conjunto de perguntas que se originam do protocolo de estudo de caso.

Já Gil (1999) denomina esta forma de entrevista como sendo uma entrevista por pautas, onde se identifica certa estruturação a partir da elaboração de um instrumento que oriente os principais pontos a serem explorados no seu decorrer. Entretanto, a denominação mais apropriada, e que consolida a percepção dos autores acima citados, conforme May (2004) é de que se trata de uma *entrevista semi-estruturada* que possua seu foco tanto no esclarecimento quanto na elaboração de resultados, de forma que permite que os respondentes sejam mais espontâneos e possibilite uma estrutura maior de comparabilidade.

Estas entrevistas pessoais foram gravadas para facilitar a posterior transcrição, categorização e tabulação, passando a integrar a base de dados montada para referenciar o estudo desenvolvido. Yin (2005, p. 119) comenta sobre a vantagem do uso da gravação das entrevistas em fitas, conforme segue: “Utilizar aparelhos de gravação é, em parte, uma escolha pessoal. As fitas certamente fornecem uma expressão mais acurada de qualquer entrevista do que qualquer outro método”.

O sucesso da utilização da entrevista pessoal depende de três fatores-chave, elencados por Cooper e Schindler (2003): os respondentes devem ser aqueles que possuem informações condizentes para a resolução das questões-problema; devem ser esclarecidos sobre seu papel de fornecedores de informações acuradas e apropriadas e devem ser adequadamente motivados para que cooperem com os objetivos e proposições do pesquisador.

Essa técnica foi utilizada nesta dissertação para buscar informações nas entidades de segundo e terceiro grau que compõem o Sistema de Crédito Cooperativo, tendo por objetivo principal a identificação do funcionamento do processo da estratégia a partir do esquema de análise de Oliveira (2003) e a, conseqüente, avaliação sobre o andamento destas dimensões na realidade atual do sistema em estudo.

O público alvo de respondentes foram os Presidentes destas entidades por se tratarem dos condutores estratégicos do Sistema SICREDI e terem amplo conhecimento do funcionamento da formulação e implementação de suas estratégias. Todos estes respondentes

possuem longa carreira dentro do cooperativismo de crédito, tendo a maioria deles iniciado sua atuação nas cooperativas de crédito e foram autores decisivos na criação da estrutura em rede atualmente existente (informação verbal). Os motivos elencados permitem inferir a relevância adequada e a assertividade na escolha destes respondentes que serão denominados de “Entrevistados” nesta dissertação. O Quadro 9, a seguir, explicita quem são estes entrevistados.

Questões básicas	Elementos
- Quantas entrevistas pessoais foram realizadas?	Sete
- Quem foram os entrevistados?	<p><u>Entidades de Segundo Grau:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidente da Central SICREDI RS; - Presidente da Central SICREDI PR; - Presidente da Central SICREDI Brasil Central; - Presidente da Central SICREDI MT; - Presidente da Central SICREDI SP. <p><u>Entidades de Terceiro Grau:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Diretor Presidente da Confederação SICREDI; - Diretor Presidente do Banco Cooperativo SICREDI.

Quadro 9: Estrutura de aplicação das Entrevistas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

6.3.3 Definição do uso da Análise Documental

A coleta de dados através da análise documental é um fator orientador e de geração de conhecimento. Yin (2005, p.112) esclarece que “[...] o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”. Estes documentos podem ser coletados no momento da ocorrência dos fatos ou fenômenos ou depois sem que se perca a validade e importância dos mesmos (MARCONI e LAKATOS, 1999).

Os documentos coletados, de forma física e eletrônica, representam as fontes de informações que são definidas por Cooper e Schindler (2003, p. 223) como “[...] trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos, sem interpretação ou pronunciamentos, que representam uma opinião ou posição oficial”. Todavia, nesta dissertação, expandir-se-á este conceito para toda a produção de documentos ocorrida dentro das unidades de análise em

estudo, separando estes das demais informações bibliográficas. Esta liberdade baseia-se em Yin (2005, p.112) que expõe o seguinte: “[...] Esse tipo de informação pode assumir muitas formas e deve ser o objeto de planos explícitos da coleta de dados”.

As vantagens da utilização desta forma de coleta de dados são a estabilidade (podem ser utilizadas e revisadas várias vezes), discricção (não teve origem no estudo de caso); exatidão (contém informações úteis); amplitude (grande cobertura) e precisão. Os fatores que impactam negativamente em sua utilização são a questão da baixa recuperação, a seletividade tendenciosa, a possibilidade de vieses e dificuldade no acesso (YIN, 2005).

O objetivo da utilização da análise de documentos residuiu na obtenção de elementos que descrevam o cooperativismo de crédito, explicitando suas relações estratégicas, organizativas, normativas e de relacionamento entre os graus que a compõem. Além disso, as informações encontradas foram as bases para comparação com as evidências encontradas nos demais métodos e sedimentar as conclusões provenientes das análises. Estas informações foram buscadas em documentos impressos, fitas de vídeo, página da *Intranet* e demais documentos publicitários colocados à disposição nas entidades, conforme Quadro 10.

Tipos	Especificação	Objetivo
Normas e Manuais	* Regimento Interno SICREDI (RIS). * Manuais de Aplicativos e Negócios (diversos). * Planejamento Estratégico e Metodologia. * SAS (Sistema de Análise SICREDI)	Buscar informações relativas a estratégia e sua formulação, estrutura e funcionamento do Sistema.
Fitas	* Fitas de vídeo de Seminários internos (diversos).	Buscar depoimentos que referenciem a estrutura e o funcionamento do Sistema.
<i>Intranet</i>	* Cursos, cartas, comunicados e notícias veiculadas pelo Portal Corporativo da organização.	Buscar elementos que validem ou destoem das demais informações coletadas.
Informes Publicitários	* <i>Folders</i> produzidos para os associados e colaboradores.	Buscar os elementos estratégicos que são expostos ao público.
Outros	* Diversos outros materiais que serão coletados nas visitas.	Incrementar e qualificar as constatações efetuadas.

Quadro 10: Discriminação dos Documentos coletados

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

Houve, ainda, no transcorrer da pesquisa a possibilidade de algumas observações diretas, tendo em vista a realização de visitas e entrevistas nas dependências das organizações de terceiro grau, que compõem uma das unidades de análise definidas. Esta observação direta possibilitou encontrar, conforme Yin (2005, p. 119), “[...] alguns comportamentos ou condições ambientais relevantes. Essas observações serviram como outra fonte de evidências em um estudo de caso”.

6.3.4 Definição da forma de validação dos instrumentos de Coleta de Dados

A utilização do questionário e entrevista como formas de coletas de dados ensejam uma validação destes instrumentos antes da sua efetiva aplicação.

Em primeiro lugar, após a confecção dos instrumentos, os mesmos foram colocados à apreciação de dois professores do Mestrado em Administração e Negócios da PUCRS. O enfoque desta análise foi na questão da estruturação lógica e metodológica adequada. As observações provenientes desta fase incorporaram uma versão ajustada destes instrumentos.

A segunda forma utilizada para a validação foi a aplicação de pré-testes. Gil (1991, p. 95) esclarece o seguinte sobre a realização de pré-testes:

O pré-teste não visa captar qualquer dos aspectos que constituem os objetivos do levantamento. Não pode trazer nenhum resultado referente a esses objetivos. Ele está centrado na avaliação dos instrumentos enquanto tais, visando garantir que meçam exatamente aquilo que pretendem medir.

A versão ajustada dos instrumentos mencionados, questionário e entrevista, foi aplicada junto a dois Diretores e dois gerentes da Confederação SICREDI (uma das entidades componentes). A distribuição deste pré-teste se deu na ordem de dois gerentes respondendo o questionário e os dois Diretores sendo entrevistados. Esses gerentes e diretores possuem considerável grau de conhecimento do sistema e atuam na condução estratégica de ações que permeiam todos os níveis do SICREDI (informação verbal), sendo, portanto, capacitados para avaliação do instrumento.

A observação do pesquisador na aplicação do pré-teste se deu tanto na questão de medição do tempo, observância da correta resposta, clareza das questões, quanto na possibilidade de categorização das respostas. Tendo esta versão do questionário e da entrevista quarenta e sete perguntas, entre perguntas diretas e subdivididas, o tempo foi extrapolado nas entrevistas com os diretores. Além disso, os dois gerentes queixaram-se da demora em responder tantas questões. As perguntas que tinham caráter descritivo foram respondidas pelos gerentes por meio de indicação de referências documentais internas (anexando-as, inclusive); e isto indicou a possibilidade de buscar a parte descritiva via análise documental. As questões foram consideradas claras e demonstraram a possibilidade de serem categorizadas (já que os próprios respondentes já enumeravam a seqüência imaginada), mesmo levando um tempo maior para respondê-las. Outro fator foi a conversa posterior com os entrevistados e respondentes para determinar dificuldades ou sugestões dos mesmos para o

instrumento. Estes indicaram a necessidade de condensar mais as perguntas descritivas e sugeriram explorar as questões avaliativas (pontos fortes e aspectos a melhorar). Os aspectos mais importantes no pré-teste foram a verificação da clareza e precisão dos termos, quantidade de perguntas, forma das perguntas, ordem das mesmas e a forma de introdução do instrumento (GIL, 1991), o que foi ajustado conforme opiniões emitidas.

Com base nos ajustes levantados na fase do pré-teste formatou-se a versão final, apresentada nos blocos do Quadro 11, que foram aplicados ao público-alvo de cada instrumento conforme descrito anteriormente.

Blocos	Especificação
1- Planejamento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como ocorre o processo de Planejamento Estratégico do SICREDI? 2. No processo de planejamento do SICREDI acontece uma fase de decisão: <ol style="list-style-type: none"> a. Quem participa da aprovação formal? b. Como ocorre a aprovação formal? 3. Como você avalia o processo de planejamento do SICREDI: <ol style="list-style-type: none"> a. Quais são os pontos fortes desse processo? b. O que poderia melhorar nesse processo de planejamento?
2- Estrutura Organizacional	<ol style="list-style-type: none"> 4. Quais são as organizações que compõem o sistema SICREDI e quais suas funções? 5. Como estas organizações se relacionam: <ol style="list-style-type: none"> a. Há relações horizontais? Quais? Como funcionam? Com que frequência? b. Há relações verticais? Quais? Como funcionam? Com que frequência? c. Há relações entre organizações de mesmo papel? Quais? Como funcionam? Com qual frequência ocorrem? 6. Como o sistema se formaliza/constitui? Há relações formais? Quais e como funcionam? 7. Há relações informais? Quais e como funcionam? 8. Como você avalia a estrutura organizacional do SICREDI: <ol style="list-style-type: none"> a. Quais são seus pontos fortes? b. O que poderia ser melhorado?
3- Processo Diretivo e Decisório	<ol style="list-style-type: none"> 9. Como são tomadas as decisões sistêmicas? 10. Como ocorre a comunicação entre os diversos agentes do sistema? 11. Como você avalia o Processo diretivo e decisório do SICREDI: <ol style="list-style-type: none"> a. Quais são seus pontos fortes? b. O que poderia ser melhorado?
4- Avaliação	<ol style="list-style-type: none"> 12. Como o SICREDI avalia sua performance e resultados? 13. O SICREDI possui indicadores de natureza qualitativa? Quais? Como são analisados? 14. Como se compartilham e internalizam conhecimentos no SICREDI? 15. O SICREDI gera co-especialização para todas as organizações do sistema? Como isso ocorre? 16. Como se produz inovação no SICREDI? 17. Como você analisa o processo de avaliação do SICREDI: <ol style="list-style-type: none"> a. Quais são seus pontos fortes? b. O que poderia ser melhorado?

Quadro 11: Bloco de questões das Entrevistas e Questionários

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

6.4 Definição da forma de apresentação e análise dos dados

Segundo Yin (2005, p.137), “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombina as evidências quantitativas e qualitativas para tratar as proposições iniciais de um estudo”. O autor recomenda que cada pesquisador defina uma estratégia analítica geral para o desenvolvimento da dissertação, estabelecendo prioridades e motivos para sedimentar o tema em estudo.

A linha estratégica adotada refere-se à análise com base em proposições teóricas, que segundo Yin (2005, p. 140) é:

[...] seguir as proposições teóricas que levaram ao seu estudo de caso. Os objetivos e o projeto originais do estudo basearam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletiram o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas proposições ou hipóteses que possam surgir.

A proposição teórica, base para esta dissertação, está apresentada no Quadro 7 da página 69 que apresenta as dimensões e variáveis de análise que serão desenvolvidas.

Conforme demonstrado, esta dissertação se desenvolveu com base em referenciais teóricos levantados sobre o tema central do processo da estratégia, incorporando um esquema de análise que atende tanto à formulação quanto à implementação das estratégias. A partir destes temas montou-se a linha básica de pesquisa apresentada e aplicaram-se os instrumentos para identificar o funcionamento de cada uma das variáveis abordadas na revisão bibliográfica e colher a percepção de avaliação de cada uma dessas na realidade atual do sistema em estudo. A parte descritiva contou com a utilização das referências coletadas na análise documental e a parte avaliativa contou com a percepção os entrevistados e respondentes retro referidos.

Com base nesta lógica apresentada, aplicaram-se algumas das manipulações analíticas propostas por Miles e Huberman (1994, citados por Yin, 2005, p.139) no banco de dados coletados através dos vários instrumentos já descritos:

- Dispor as informações em séries diferentes;
- Criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias;
- Criar modos de apresentação dos dados – fluxogramas e outros gráficos – para examinar os dados;
- Tabular a frequência de eventos diferentes;
- Examinar a complexidade dessas tabulações e seu relacionamento calculando números de segunda ordem, como médias e variâncias;
- Dispor as informações em ordem cronológica ou utilizar alguma outra disposição temporal.

A apresentação dos dados coletados foi efetuada por meio de uma descrição detalhada do funcionamento de cada uma das dimensões propostas, pormenorizando cada uma das variáveis com uma avaliação de sua aplicabilidade.

A primeira fase consistiu na codificação e tabulação dos dados por tipo de instrumento aplicado na fase de coleta de dados (questionário, entrevista e análise de documentos). Segundo Cooper e Schindler (2003, p. 343) “a codificação envolve a atribuição de números ou outros símbolos para as respostas, de forma que elas possam ser agrupadas em um número limitado de classes ou categorias” e a tabulação é definida por Abramo (1979, citado por Marconi e Lakatos, 1999, p.146) como sendo “[...] a arrumação dos dados em tabelas, de maneira a permitir a verificação das relações que eles guardam entre si”. As classes de cada dimensão envolvida estão estabelecidas como variáveis conforme apresentado no Quadro 7. Já os aspectos positivos e a melhorar dos sistemas cooperativos de crédito foram construídos a partir da indagação sobre cada um dos aspectos pertencentes as variáveis de cada dimensão estudada, com base nas respostas recebidas.

A codificação de dados qualitativos baseia-se na determinação de categorias não sobrepostas e na classificação de todos os dados. Existem cinco etapas para a codificação qualitativa: Esclarecer o que se deseja do material; estudar cuidadosamente os questionários e entrevistas completadas; planejar as classes (categorias) e os indicadores de classe (são séries de instruções que facilitam a classificação desses elementos); adequar as classes aos dados e codificar todas as perguntas (GOODE e HATT, 1969). O pesquisador utilizou as *unidades temáticas* para criar suas categorias, já que as mesmas, segundo Cooper e Schindler (2003, p. 347), “[...] são abstrações de nível mais alto, inferidas de sua conexão com uma estrutura ou padrão únicos no conteúdo”.

Já a tabulação consistiu na organização destas informações codificadas em tabelas que permitem relações e classificações mais estruturadas, bem como resumem as informações que serão utilizadas no processo de interpretação e comparação que se seguirão.

A segunda fase consistiu na comparação das informações codificadas e tabuladas de cada instrumento com o objetivo de integrar e comparar todas as categorias levantadas, conduzindo a uma avaliação final dos dados que permitirá o encaminhamento das conclusões sobre o estudo de caso. Yin (2005) afirma que a comparação de dados, eventos ou fatos são mais bem suportados quando há mais do que uma simples fonte de dados. As informações foram apresentadas em forma de tabelas comparativas e foram interpretadas de acordo com a teoria apresentada.

Tendo a percepção individualizada de cada entidade, conforme resultado da

implementação da primeira fase, buscou-se estabelecer o enquadramento global do sistema em estudo.

A presente dissertação levou em consideração os seguintes princípios básicos referenciados por Yin (2005): as análises devem se basear em todas as evidências possíveis e demonstrar a forma como as mesmas foram encontradas, tabuladas e definidas; a abrangência deve apresentar também as interpretações concorrentes; em terceiro lugar devem ser ressaltados os aspectos mais significativos do estudo de caso e, por último, deve evidenciar a utilização do conhecimento prévio do especialista sobre o assunto (envolvendo o conhecimento das discussões e debates atuais sobre o tópico abordado).

Este capítulo demonstrou a metodologia que foi aplicada no presente estudo de caso, a qual se caracteriza como qualitativa e tendo utilizado várias fontes de evidências para corroborar os objetivos propostos, conforme descrito. No próximo capítulo são apresentados e analisados os dados coletados com base no referencial bibliográfico e metodologia até aqui apresentados.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho os resultados obtidos foram analisados e organizados de acordo com os procedimentos de análise estabelecidos no capítulo anterior. No intuito de facilitar a leitura, as dimensões de análise são apresentadas uma de cada vez, possibilitando uma análise mais ampla, com um tópico ao final integrando as mesmas.

Buscou-se nesta dissertação uma lógica de impessoalidade, sendo que as citações efetuadas não são nomeadas, mas possuem o conteúdo literal dos depoimentos.

7.1 Dimensão Planejamento

Conforme o entrevistado 1, o SICREDI teve vários planejamentos estratégicos, citando o realizado em Imbé/RS em 1995, sucedido por Foz do Iguaçu/PR em 1999 e Porto Alegre/RS em 2002, sendo que nestes se formularam planos mas se tateou na forma de construção. Concluindo, ele cita “[...] o ritual de planejamento destes eventos não estava descrito em nenhum regulamento (ENTREVISTADO 1)”.

Esta percepção levou o SICREDI a formalizar, pela lógica utilizada em seu último evento de planejamento estratégico em 2005, que passou a ser elaborado para cinco anos a frente (antes era realizado a cada três anos), uma Metodologia de Planejamento Estratégico Corporativo do SICREDI (MPE-S), aprovada em setembro de 2006. Este sentido de manter um padrão na formulação das estratégias através do estabelecimento de uma metodologia própria e tornar esse processo contínuo é corroborado por mais um entrevistado ao comentar que:

[...] você não usar uma metodologia cada vez, você ter nas entidades centralizadoras

uma coordenação, com ações constantes, para manter o planejamento sempre aceso. [...] Então se nós iniciarmos mais cedo, dando continuidade, manter a constância dele, nós vamos gerar um aprendizado que vai ficar, que vai permear nossa organização. Nós vamos abandonar improvisos, vamos estar construindo ações mais duradouras. Porque se nós cada ano inventarmos metodologia nova, uma outra técnica, e se tem várias para utilizar, então, manter essa de tal forma que gerem uma cultura na organização, e nós sabemos que isso leva de 4, 5 a 6 anos. Mas a cultura do planejamento eu entendo que passa a ser vital, permitindo nós sermos constantes, disciplinados no processo (ENTREVISTADO 3).

A análise documental da Metodologia de Planejamento Estratégico do SICREDI - MPE-S (SICREDI, 2006b) mencionada, demonstra que o SICREDI busca integrar a formulação da estratégia com o desdobramento estratégico e o controle e execução estratégica. Demonstra também que todo processo de planejamento estratégico é tratado como um projeto com base na Metodologia de Projetos proposta pelo PMI (*Project Management Institute*), constante da terceira edição do PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*). O uso disso consta do item I – Plano de Projeto detalhado na Figura 17 abaixo.

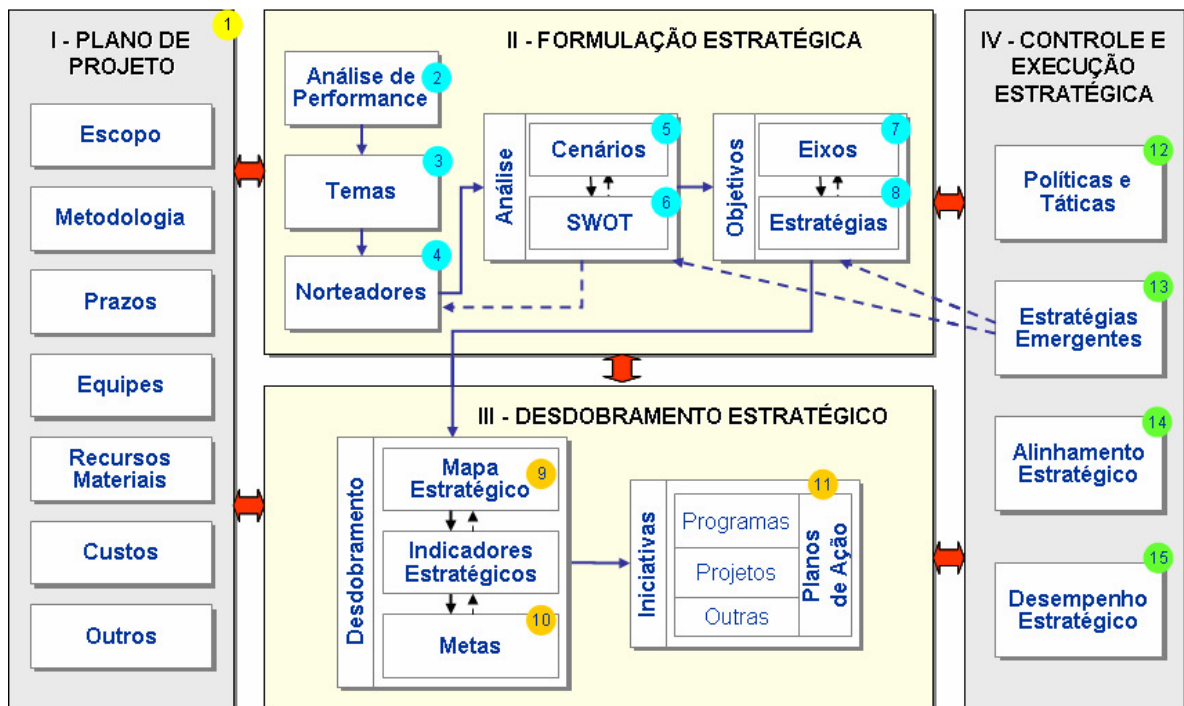


FIGURA 17: Processo de Planejamento Estratégico do SICREDI.

Fonte: Metodologia de Planejamento Estratégico Corporativo – SICREDI -MPE-S (SICREDI, 2006b, p.7).

A Formulação Estratégica, item II da Figura 17, é conduzida como um projeto e fornece os elementos para o desdobramento estratégico ao analisar a performance atual, definindo os temas e nortecedores estratégicos (missão, visão e valores), formulando cenários e analisando as oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos (*SWOT*) e definindo os

objetivos e estratégias que a organização quer seguir.

O item III da Figura 17, o Desdobramento Estratégico, é um sistema de condução da implementação para fazer a estratégia acontecer, organizando o caminho para a efetivação das ações. No desdobramento estratégico se prevê a formulação de um mapa estratégico, com revisão dos objetivos e estratégias, a definição dos indicadores e metas de desempenho e a determinação das iniciativas estratégicas (KAPLAN e NORTON, 2004).

Já o item IV – Controle e execução estratégica, da Figura 17, congrega o controle e a execução estratégica mediante a aplicação de técnicas e procedimentos de gerenciamento de desempenho estratégico, alinhando os projetos e iniciativas ao controle das estratégias emergentes.

A MPE-S detalha, conforme demonstra o Quadro 12 abaixo, as fases numeradas na Figura 17 relativas aos itens I – II e III, estabelecendo um roteiro com as ações, técnicas e instrumentos a serem utilizados.

A fase IV de Controle e Execução Estratégica ainda não foi detalhada pelo SICREDI, pois ocorre após o planejamento estratégico, ficando, portanto, fora do escopo abordado pela MPE-S.

Tendo presente esta metodologia, os entrevistados e respondentes ressaltaram que o planejamento estratégico 2006-2010 foi construído em 15 passos envolvendo em torno de 540 pessoas em mais de 20.000 horas específicas de trabalho, permeando todas as organizações do Sistema durante todo o ano de 2005, sendo os primeiros 11 passos os constantes do Quadro 12.

FASE		AÇÕES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
I - PROJETO	1- Plano de Projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar escopo, premissas e restrições. • Avaliar horizonte do planejamento estratégico (tempo, validade, etc.) • Definir equipe coordenação • Elaborar seqüência de atividades e cronograma do projeto • Definir envolvidos • Definir papéis e responsabilidades • Avaliar uso de consultorias e palestrantes • Orçar custos do projeto • Definir eventos e locais dos trabalhos • Elaborar plano de projeto • Aprovar plano de projeto • Mobilizar equipes • Prover locais e materiais de trabalho • Contratar consultorias e palestrantes • Treinar equipes PE e envolvidos • Nivelar estratégias de trabalho e metodologias a serem empregadas • Divulgar plano 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia Gerenciamento Projetos do SICREDI (MGP) • Brainstorming • Reuniões

	FASE	AÇÕES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
II – FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	2 - Análise de Performance	<ul style="list-style-type: none"> Preparar matriz com dispositivos e séries históricas a serem avaliados Realizar workshop de análise regional/estadual Consolidar dados de cada evento Elaborar mapas e gráficos de análise corporativa Avaliar causas e ações corretivas Deliberar sobre as estratégias que ficarão no próximo PE. Aprovar a etapa e os resultados da análise de performance estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz e gráficos análise de performance (Anexo) Workshop Reuniões
	3- Temas Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Eleger temas estratégicos Contratar palestrantes Realizar as palestras Selecionar os sub-temas e assuntos que comporão a formulação de cenários e subsidiarão os norteadores estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> Palestras Workshop Reuniões
	4- Norteadores Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Definir as estratégias e diretrizes para tratamento dos norteadores (missão, visão e valores) no planejamento estratégico. Revisar norteadores e promover melhorias (caso necessário ou desejado) Aprovar modificações 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Workshop Reuniões
	5- Formulação de Cenários	<ul style="list-style-type: none"> Formular cenários corporativos a partir dos temas, sub-temas e assuntos extraídos das palestras. Formular cenários nas bases do SICREDI (encontros regionais/estaduais) Unificar cenários formulados nos encontros regionais/estaduais Selecionar cenários que representam corporativamente o SICREDI Apreciar e aprovar cenários formulados. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz Formulação de Cenários (Anexo) Workshop Brainstorming Reuniões
	6- Análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> Analisar oportunidades, ameaças, forças e fraquezas (SWOT) corporativos a partir dos temas, sub-temas e assuntos extraídos das palestras. Analisar SWOT nas bases do SICREDI (encontros regionais/estaduais) Unificar cenários formulados nos encontros regionais/estaduais Selecionar cenários que representam corporativamente o SICREDI Apreciar e aprovar cenários formulados. 	<ul style="list-style-type: none"> Matriz SWOT Workshop Brainstorming Reuniões
	7- Eixos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> Definir os eixos (macro-estratégias) Apreciar e aprovar os eixos estratégicos corporativos 	<ul style="list-style-type: none"> Brainstorming Reuniões
	8- Objetivos e Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> Definir os objetivos e as estratégias corporativos. Apreciar e aprovar 	<ul style="list-style-type: none"> BSC Workshop Brainstorming Reuniões
	Encerramento da Etapa	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar documento (relatório) da formulação estratégica Elaborar relatório dos trabalhos realizados Definir próximos passos Prestar contas Aprovar material Divulgação (disseminação) do material 	<ul style="list-style-type: none"> BSC MGP Seminário Reuniões

	FASE	AÇÕES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
III I – DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO	9- Mapa Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Rever objetivos e estratégias formuladas • Organizar objetivos e estratégias (dimensão, eixo, causa e efeito, etc.) • Elaborar o mapa • Apreciar e aprovar o Mapa Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC • Workshop • Reuniões • Brainstorming
	10- Indicadores e Metas	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear indicadores já empregados para gerir as estratégias • Definir indicador para objetivos e estratégias definidos. • Levantar séries históricas das metas • Definir as metas (curto, médio e longo prazo). • Definir papéis e responsabilidades na formulação e gestão dos indicadores e metas. • Definir critérios de acompanhamento e revisão dos indicadores e metas. • Apreciar e aprovar indicadores e metas 	<ul style="list-style-type: none"> • BSC • Planejamento financeiro e operacional (orçamentos) • Workshop • Reuniões • Brainstorming
	11- Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear iniciativas estratégicas (em curso ou concluídas) • Definir novas iniciativas (programas, projetos ou planos de ação). • Definir papéis e responsabilidades na gestão das iniciativas estratégicas • Definir critérios de acompanhamento e revisão das iniciativas. • Apreciar e aprovar as iniciativas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Portfólio de projetos • 5W2H • Workshop • Reuniões • Brainstorming
	Encerramento da Etapa	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar documento (relatório) do desdobramento estratégico • Fechar documento (relatório) do Planejamento Estratégico • Elaborar relatório dos trabalhos realizados • Definir próximos passos • Prestar contas • Aprovar material • Divulgação (disseminação) do material • Preparação para implantação, controle e execução estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • MGP • Workshop • Brainstorming • Reuniões

Quadro 12: Roteiro do Planejamento Estratégico

Fonte: Metodologia de Planejamento Estratégico Corporativo – SICREDI -MPE-S (SICREDI, 2006b, p.38 a 40)

As fases 2 a 6 descritas no Quadro 12 podem ser consideradas como a variável Diagnóstico da Dimensão Planejamento apresentado no Quadro 7, pois apresentam a avaliação das questões externas que podem influenciar na organização e apresentam a análise dos pontos fortes e fracos com a definição de prováveis cenários futuros.

A análise documental do Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010 (SICREDI, 2006c) possibilitou examinar os resultados da aplicação das fases 2 a 6 do Quadro 12.

A fase 2 denominada de Análise de Performance consistiu em um diagnóstico organizacional em relação ao executado no planejamento estratégico e plano de metas do triênio 2003-2005 conduzido pela equipe de planejamento a partir de uma avaliação mais qualitativa em todas as organizações centralizadoras de segundo grau mediante emprego de

métricas e medidas próprias que estabeleçam o grau de conclusão dos objetivos. O pesquisador condensou os resultados desta análise de performance em relação aos nove objetivos do planejamento estratégico 2003-2005 na Tabela 2 a seguir, com base no detalhamento apresentado no RPE-2006/2010, chegando a um nível de atingimento de objetivos médio de 79 % nas Centrais Estaduais .

Tabela 2: Tabela de Grau de Conclusão dos Objetivos Estratégicos do PE 2003-2005.

Objetivos/ Grau de Conclusão	MT	RS	MS	PR	SP	
1- Reexaminar o posicionamento foco do SICREDI	90%	80%	72%	70%	92%	
2- Rever as normas de ingresso e permanência das cooperativas de crédito no SICREDI	80%	40%	80%	60%	100%	
3- Reavaliar a estrutura organizacional do sistema	88%	84%	96%	96%	92%	
4- Manter e aperfeiçoar os princípios e modelos de gestão	80%	80%	87%	87%	87%	
5- Manter e aperfeiçoar o processo de Planejamento Estratégico Trienal	60%	40%	100%	100%	60%	
6- Adotar perfil moderado na perspectiva econômica-financeira	60%	60%	100%	100%	80%	
7- Manter, com aperfeiçoamentos, políticas de gestão de pessoas comprometida, participativa e com reconhecimento por resultados	80%	60%	80%	93%	60%	
8- Ser uma solução diferenciada em relação aos bancos convencionais	80%	80%	87%	100%	87%	
9- Obter participação igual à média do mercado e mesmo custo operacional que os bancos comerciais	80%	60%	80%	80%	40%	
MÉDIA POR ESTADO E GERAL	78%	65%	87%	87%	78%	79%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base no Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010 (SICREDI, 2006c).

Os Temas Estratégicos, fase 3 do Quadro 12, foram divididos em 4: Perspectivas das relações do governo e cooperativas de crédito, Cenário macroeconômico e político, Riscos Inerentes às atividades do SICREDI e Plano de Desenvolvimento para os próximos cinco anos. Um dos entrevistados explicou da seguinte forma esta fase:

[...] trouxemos dois palestrantes para cada um dos quatro temas, que se apresentaram para o grupo técnico e os presidentes das Centrais, Banco e Confederação. Estas palestras contaram com palestrantes internacionais, consultores econômicos de renome e especialistas nos assuntos de mercado. Todas as palestras foram gravadas e nos seminários estaduais foram a base para as discussões dos dirigentes e técnicos (ENTREVISTADO 4).

“[...] Depois você tem a formulação dos norteadores nos quais temos a nossa visão,

missão e valores. Isso passa a ser nosso norte (Entrevistado 3)”. Essa é a fase 4 do Quadro 12 denominada de Norteadores Estratégicos e apresentou as seguintes conclusões:

- Missão do SICREDI: Como sistema cooperativo, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade.
- Visão do SICREDI: Ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social.
- Valores do Sicredi: Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio; Respeito à individualidade do associado; Valorização e desenvolvimento das pessoas; Preservação da instituição como sistema; Respeito às normas oficiais e internas; e Eficácia e transparência na gestão.

A Formulação de Cenários, fase 5 do Quadro 12, foi organizada por dirigentes e executivos das Centrais, Cooperativas, Banco e Confederação e demais entidades do SICREDI em momentos e encontros diferentes, refletindo uma visão sistêmica. Um dos entrevistados explica que “[...] após cada encontro regional a equipe de planejamento revisava, organizava e consolidava o material, de modo que, no final havíamos construído para cada tema três cenários distintos, sendo um o otimista, o outro o moderado e por final o pessimista (ENTREVISTADO 2).” A base para a formulação desses cenários foram as palestras gravadas em vídeo na fase 3 que foram apresentados em todos os encontros regionais e usados como suporte.

A fase 6 consistiu nas análises *SWOT*, sigla em inglês que representa a explanação das ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos de uma organização, nas quais se chegaram aos itens consolidados apresentados nos Quadros 13 e 14 a seguir. Estas análises também foram construídas através de um processo de elaboração, consolidação e aprovação por Central e depois consolidados para apresentação de uma lógica sistêmica.

O Diagnóstico, conforme proposto por Mintzberg (2004), foi interpretado como atendido, por inferência do pesquisador, no processo de planejamento estratégico do SICREDI, pois se apresentaram as Megatendências através da discussão dos Temas Estratégicos, foram configurados Cenários, fez-se uma análise prospectiva com a definição das Ameaças e Oportunidades, delinearam-se os direcionamentos estratégicos e formularam-se as análises dos pontos fortes e fracos.

Oportunidades	Ameaças
Auditoria unificada	Aumento da inadimplência
Livre admissão	Dificuldade de crescimento do agronegócio
Regulação intensificando as auditorias e controles	Falta de liquidez
Manutenção das prerrogativas fiscais, que ampliam as condições de competitividade das cooperativas	Aumento da exigência do mercado do uso da tecnologia da informação
Padrão SICREDI como atrativo para absorver cooperativas de outros sistemas	Queda do preço dos produtos agrícolas
Mercado urbano (centros maiores) a ser explorado	Dependência excessiva do agronegócio
Concentração bancária abrindo novas oportunidades de mercado	Investimentos públicos escassos
Crescimento através do aumento de adesões	Impacto de outros sistemas quanto aos riscos de liquidez
Políticas governamentais favoráveis ao crescimento do cooperativismo	Fatores climáticos
Expansão do crédito	Concentração em grandes investidores
Estabilidade cambial do Brasil	Garantias insuficientes
Normas que estimulam a migração de cooperativas solteiras para os sistemas verticalizados	Queda brusca de juros
Crescimento do negócio cooperativo	Exigência pelo mercado de maior qualificação das médias gerências
Recebimento de pagamento de tributos municipais, estaduais e federais	
Acesso a fundos constitucionais e recursos oficiais	

Quadro 13: Oportunidades e ameaças do SICREDI

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010 (SICREDI, 2006c, p.61).

A fase de Projeto que consiste em dispor formalmente os programas e estratégias em padrões e documentos que permitam a comunicação, foi atingida através da implementação das fases 7 a 11 descritas no Quadro 12.

A fase 7, chamada de Eixos Estratégicos, apresenta quatro macro orientadores estratégicos corporativos, que orientam a formação das estratégias de todas as entidades do SICREDI, permitindo convergência e integração das estratégias. Um dos entrevistados cita que os eixos estratégicos do SICREDI são “[...] a Governança Corporativa, que diz respeito a forma de atuar, o Crescimento e Expansão que mantém respeito com os negócios, o Relacionamento com o Quadro Social que valoriza nossos associados e a Tecnologia da Informação que dá suporte aos relacionamentos financeiros” (ENTREVISTADO 2, grifo do pesquisador).

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Profissionalização dos dirigentes	Processo sucessório
Atuação do Conselho Fiscal	Participação efetiva do associado na tomada de decisão
Eficácia das auditorias	Necessidade de novos controles com a entrada da livre admissão
Capacidade técnica da média gerência	Capacitação e formação dos colaboradores para a livre admissão
Sistema integrado	Mapeamento dos riscos e controle pró-ativos
Comitê de crédito	Supervisão, controle e segurança nos sistemas de TI
Controle da liquidez	Diversificação de ativos e passivos
Influência SICREDI no setor e na comunidade onde está inserido	Concentração do crédito em grandes investidores
Utilização do Fundo Garantidor	TI como suporte para os processos operacionais e tomada de decisão
Organização do quadro social (nucleação)	A marca SICREDI não é trabalhada nos centros urbanos
União Faz a Vida	Maior risco pela falta de vocação do SICREDI nos centros urbanos
Velocidade de crescimento	Cargos e salários defasados do mercado
Banco Cooperativo SICREDI	Falta de planejamento de carreira
Investimento em treinamento	Sistema eletivo dos diretores
Imagem positiva do Sistema	Despreparo dos conselheiros para exercer a função
Gestão sistêmica	Descumprimento de normas operacionais
Gestão democrática	Falta de produtos e serviços voltados para um público urbano
Processo de decisão	Necessidade de conhecimento técnico da média gerência sobre os produtos oferecidos
Gestão da marca	Diversificação de riscos
Padronização dos processos	Capacitação da média gerência para gerenciar riscos
	Falta preparação profissional para o gerenciamento de riscos

Quadro 14: Pontos Fortes e Fracos do SICREDI

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010 (SICREDI, 2006c, p.62).

Depois disso, foram apresentados os Objetivos e Estratégias vinculadas a cada um destes Eixos Estratégicos, o que configura a fase 8 do Quadro 12, sendo que a análise documental trouxe o Quadro 15 com o resumo corporativo destes.

Governança Corporativa

Retomar e aperfeiçoar as regras sistêmicas (Regimento Interno do SICREDI), intensificando o seu cumprimento; aprimorar o processo decisório; fortalecer a atuação das Centrais e ampliar a interação com a comunidade, considerando:

- * A manutenção de políticas de gestão de pessoas competitivas em relação ao mercado, visando a atrair, desenvolver e reter talentos.
- * A intensificação do processo de capacitação dos dirigentes e executivos.
- * Adequação das atividades e da estrutura das entidades centralizadoras às reais demandas do Sistema.
- * A definição de modelo sucessório padronizado para as entidades centralizadoras.
- * A implementação de um sistema corporativo de gestão de riscos.
- * Ações especiais de responsabilidade social, desenvolvendo e ampliando programas com o União Faz a Vida.

Crescimento e Expansão

Persistir no crescimento equilibrado do Sistema (foco no resultado), intensificando a expansão nos grandes centros urbanos e nas demais áreas de atuação pouco exploradas, observando:

- * Nas capitais e regiões metropolitanas: avanço através de cooperativas segmentadas (permitindo reunir duas, três ou mais categorias) ou de livre admissão com área geográfica delimitada/ restrita.
- * Fora das capitais e regiões metropolitanas: preferência às cooperativas de livre admissão, ressalvadas as iniciativas já consolidadas.
- * Expansão em novos estados: decisão e planejamento sistêmicos, com pré-definição da área geográfica atribuída a cada Central.
- * Ampliação da rede, especialmente pela expansão das Unidades de Atendimento, consolidando o processo de incorporações (visando ao ganho de escala e ampliação da capacidade patrimonial e operacional).
- * Adequação dos produtos, serviços e comunicação para o público urbano, ampliando o volume de negócios com a base de associados atual.

Relacionamento com o Quadro Social

Intensificar e qualificar o relacionamento com o quadro social, avançando no processo de OQS, aperfeiçoando os mecanismos de relacionamento com as entidades parceiras da comunidade e estabelecendo mecanismos adequados ao público urbano.

Tecnologia da Informação

Convergir os investimentos para otimizar os canais de relacionamento; para o desenvolvimento de sistemas gerenciais que contribuam para o incremento dos negócios e a segurança sistêmica, e para a adequação e formatação de produtos e serviços, imprimindo um ritmo que permita acompanhar a evolução do mercado.

Quadro 15: Objetivos e Estratégias Corporativas.

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010 (SICREDI, 2006c, p.63 e 64).

O próximo passo foi estabelecer o Mapa Estratégico do SICREDI, fase 9 do Quadro 12, que foi elaborada a partir dos encontros estaduais pela equipe de planejamento em conjunto com um grupo de gestores das entidades centralizadoras, seguindo a metodologia proposta pela Consultoria contratada, que se baseou no que Kaplan e Norton (2004) chamam de *Balanced Scorecard* e apresentou a estruturação presente na Figura 18, considerando cinco perspectivas: Perspectiva de sistema, de sociedade, de associados e mercado, de processos internos e de aprendizado e crescimento.

A fase 10 consistiu em definir os Indicadores e Metas vinculadas a cada uma das perspectivas (KAPLAN e NORTON, 2004) apresentadas no Mapa Estratégico constante da Figura 18. “Os indicadores foram definidos e descritos para ver o atual desempenho comparado com a missão, objetivos e ações. Além disso, temos as metas que são alvos

quantificados derivados dos objetivos, sendo nosso meio de medição (ENTREVISTADO 2).” Observou-se, por meio da análise documental, que o SICREDI possui estratificados 50 indicadores para as quatro perspectivas e as metas são geradas para cada cooperativa e entidade centralizadora com vínculo nesses indicadores e nos produtos transacionados pelas cooperativas de crédito.

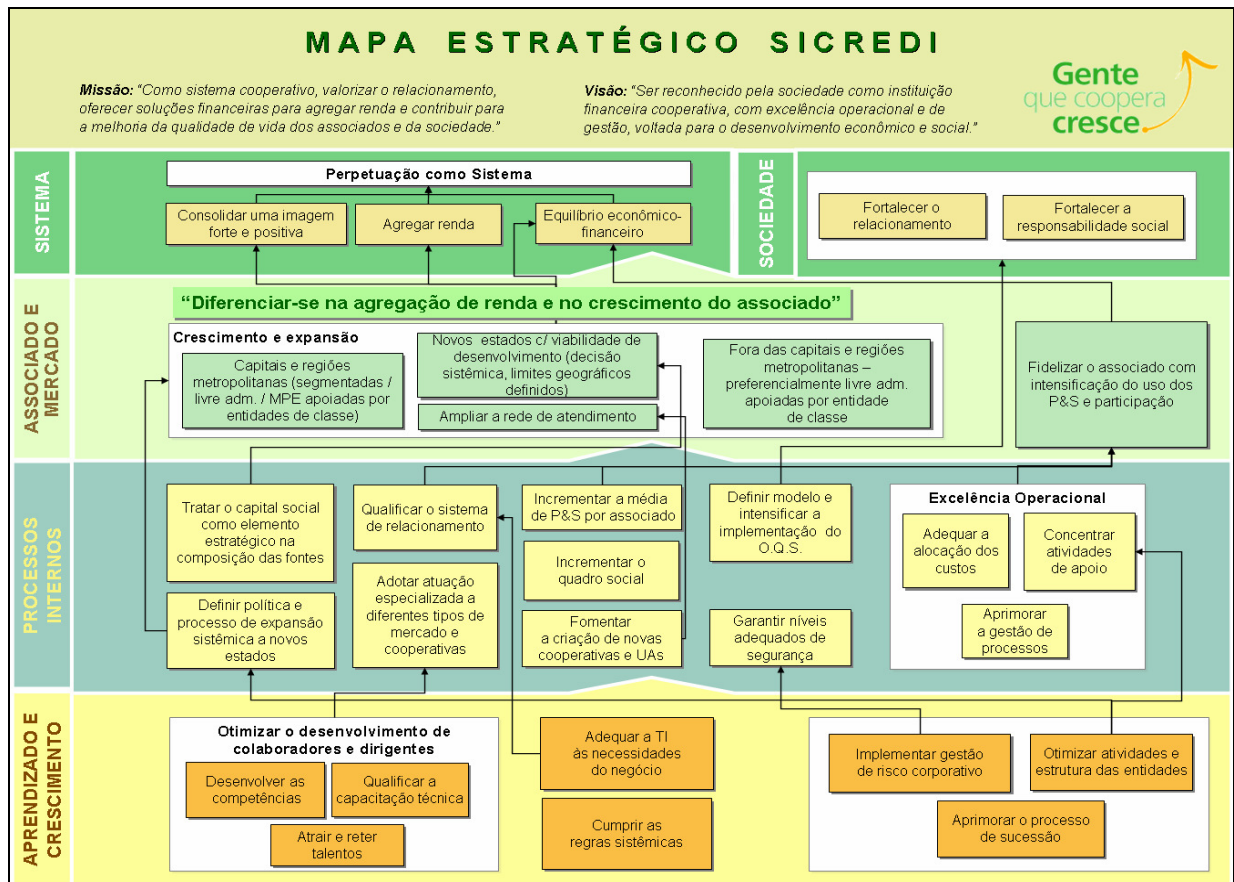


FIGURA 18: Mapa Estratégico SICREDI.

Fonte: Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010 (SICREDI, 2006c, p.65).

Por fim, a fase 11 desdobra-se por todas as entidades do sistema, pois cada uma estabelece suas Iniciativas Estratégicas para atender o estabelecido corporativamente, como explica um dos entrevistados:

As iniciativas são os programas, projetos e planos que possuem os passos e etapas necessários para atingirmos o êxito naquilo que nos propomos. Para isso usamos o 5W – 2H que diz o que fazer, o quem, o quando, o onde, os instrumentos e o motivo e quanto precisamos tirar do bolso para isso. Dá trabalho, porque gera mais de 130 grupos de iniciativas, várias para cada entidade nossa (ENTREVISTADO 1).

Além dos 11 passos descritos no Quadro 12, que resumidamente envolveram questões como: definição da metodologia, avaliação dos indicadores e metas do planejamento

estratégico anterior, discussão de temas estratégicos (com palestrantes externos), encontros em todos os estados para fins de análise crítica e validação; houveram mais quatro passos que encaminharam a decisão final, sendo estes os seguintes: apresentação ao Conselho Deliberativo composto pelos presidentes das Centrais e entidades de terceiro grau, elaboração do relatório final, realização do Evento Nacional de Planejamento Estratégico e formulação de recomendações para implementação das estratégias.

Estes quatro últimos passos formam o estágio de decisão, última variável da dimensão planejamento, e permitiram a aprovação e participação de todas as entidades do sistema. Descreve-se, a seguir, como funcionaram estes quatro momentos de decisão:

- Apresentação ao Conselho Deliberativo: Todos os resultados compilados nos 11 passos anteriores foram apresentados ao Conselho Deliberativo que analisou e sistematizou suas conclusões, repassando-as ao grupo técnico.

- Elaboração do Relatório Final: O grupo técnico montado para o planejamento estratégico condensou e descreveu o Planejamento Estratégico corporativo, incluindo as conclusões gerais e as especificidades por Centrais.

- Realização do Evento Nacional de Planejamento Estratégico: “Teve o momento de celebrar e apresentar todos os resultados no Seminário em São Paulo, mas todos já estavam convictos do que construíram (ENTREVISTADO 4)”. Além disso, um dos entrevistados ressalta a “[...] participação maciça de dirigentes e executivos, sendo a aprovação uma consequência da participação e envolvimento deles (ENTREVISTADO 3).”

- Formulação de recomendações para implementação das Estratégias: Foram apresentados para cada entidade centralizadora e cooperativas quais seriam as responsabilidades de cada uma através de uma matriz de papéis e responsabilidades, na qual se destacavam os patrocinadores, planejadores, avaliadores, operadores, coordenadores e entidades de suporte para cada uma das Iniciativas Estratégicas apontadas.

Um dos entrevistados resume todo este processo da seguinte forma:

O planejamento a gente faz em níveis. Tem o planejamento que é o quinquenal e tem o anual. O Quinquenal é feito com a participação de todas as entidades que compõem o sistema, desde as cooperativas até as entidades de terceiro grau. Ele é feito de uma forma construtiva, onde se realizam diversas etapas antes da discussão, e que resultam num fechamento que gera o planejamento único do sistema. Este é o quinquenal, que agora fazemos assim, antes era de três em três anos. Além do planejamento quinquenal, sistêmico, onde estão estabelecidos os eixos estratégicos de trabalho, cada Central e suas cooperativas fazem um acompanhamento anual, principalmente pelas metas. A gente faz um acompanhamento anual, com revisão anual, então. Ele se dá em nível geral para sintonizar o trabalho, em termos de visão única, sistêmica, e depois anual a nível de estado e nível de cooperativa, o planejamento atende a especificidade de cada organização e o seu momento que vive. Pois tanto as cooperativas e mesmo as Centrais estão em diferentes estágios de desenvolvimento, então as especificidades precisam ser respeitadas, senão não se consegue fazer

acontecer de maneira global. Então basicamente é assim que se faz o planejamento (ENTREVISTADO 5).

Em relação ao processo de revisão anual do planejamento, comentado por este entrevistado, há uma preocupação sobre sua efetividade e correto procedimento para que alavanque o crescimento do sistema e isto é externado na seguinte opinião, demonstrando ainda haver pontos ligados à tempestividade a evoluir nesse processo:

Eu acredito que ele deva ser, se olharmos para 2008, teríamos que olhar a partir de julho agora, vencendo um semestre do ano, se estamos felizes com a passagem desta etapa. Nosso planejamento foi consistente? E já pensar no planejamento para 2008, ou seja, a partir de julho você ter a avaliação do semestre e começar a construção do novo, para você ter, diria assim, em outubro, já ter isso validado pelas cooperativas e nas centrais, e a partir de novembro e dezembro as entidades centralizadoras terem todo o escopo daquilo que precisa ser feito em 2008, tudo que tem de demanda. Ter primeiro a visão do que para as entidades centralizadoras é estratégico e importante, mas também gerando um comprometimento pelas filiadas e centrais junto a este processo (ENTREVISTADO 3).

Os entrevistados ressaltaram que a utilização deste processo diferenciado de formulação da estratégia necessita da participação de todas as entidades (através de seus representantes legais), corroborando os princípios de participação, solidariedade e atuação em sistema. O planejamento estratégico do SICREDI se distingue das demais entidades por envolver um prazo maior, contar com um público mais vasto (por necessitar da participação de todos os representantes das entidades componentes do sistema) e por ter uma amplitude sistêmica e a conseqüente necessidade de repensar as estruturas para atender os objetivos do sistema, mantendo sua coesão. Estas conclusões são baseadas nas seguintes afirmações dos entrevistados:

- “Eu considero um ponto forte [...] que o planejamento foi feito pela organização e não para a organização. Então o grande ponto forte é a participação. Há o envolvimento do maior número possível de pessoas (ENTREVISTADO 3, grifo do entrevistado).”

- “ Este, sem dúvida, foi o planejamento estratégico de maior participação do SICREDI e isto é comprovado pela inexistência de chiado pós-seminário. Isto teve nos outros [...] e nesse não ouvimos nada, todo mundo está comprometido em levar adiante a execução (ENTREVISTADO 4).”

- “ Leva tempo. Quando se vai até a cooperativa, depois a Central, onde cada cooperativa faz seu planejamento com base nos projetos, planos, [...], lá tem a participação bastante direta dos gerentes e colaboradores [...]. A partir daí os projetos do Banco [...] e os programas ligados a Confederação (ENTREVISTADO 3).”

- “Um ponto forte aqui no SICREDI é trabalhar com organizações e setores diferentes

e especializados naquilo que fazem, tendo todos um entendimento mínimo do que está acontecendo para manter a confiabilidade e a transparência, nossos alicerces (ENTREVISTADO 5)”.

Alguns aspectos foram levantados pelos entrevistados como sendo passíveis de melhoria no processo, destacando-se as seguintes opiniões:

- “ Talvez esta participação que foi tão boa poderia ser estendida para um número maior ainda de participantes. Tipo os Conselhos de Administração das cooperativas ou mesmo também lideranças da comunidade e participantes dos processos de formação do quadro social (ENTREVISTADO 4)”.

- A maior cobrança sobre o atingimento de metas também é mencionada por um dos entrevistados ao comentar “[...] a meta foi atingida como planejada? Foi gasto energia para construir aquela meta, mas e daí, atingiu ou não atingiu? Como acompanhar isso? [...] Então é preciso definir em cima das metas alguns indicadores e todos dizerem estes são nossos indicadores [...] e acompanhar (ENTREVISTADO 3).”

- A comunicação e o trabalho das cooperativas sintonizadas com seus associados também pode ser melhor trabalhada para que não se tenha a “[...] posição onde o associado se queixa da sua instituição e os que estão dirigindo a instituição se queixam dos associados. Então se instaura uma incompreensão em relação aos entes que participam do Sistema (ENTREVISTADO 5)”.

- “Temos que tentar suprimir, por pouco que ainda se tenha, a influência do político sobre o técnico na hora de projetar nosso futuro. As visões pessoais devem ser postas de lado, para que se tenha o melhor tecnicamente e construído pelo coletivo (ENTREVISTADO 6)”.

- “A metodologia de planejamento é muito boa, pena que nem todos a conheçam e saibam aplicá-la nas organizações do sistema que dirigem e, além disso, conhecer é necessário para poder construir o melhor para o todo. Precisamos difundir isso mais (ENTREVISTADO 7)”.

Este é, portanto, o processo de planejamento deste sistema de crédito cooperativo, construído participativamente e com uma metodologia própria adaptada, conforme descrito acima. Em resumo houveram quinze passos que delinearão toda forma de planejar da organização, envolvendo as variáveis Diagnóstico, Projeto e Decisão conforme levantado na revisão bibliográfica. Este processo de planejamento impacta em criar estruturas organizacionais que sustentem e projetem a implementação do que foi planejado e isto consta no próximo tópico.

7.2 Dimensão Estrutura Organizacional

Os entrevistados esclarecem que o SICREDI é a sigla representativa do Sistema de Crédito Cooperativo, formado pelas Cooperativas de Crédito Singulares e as entidades centralizadoras: suas Centrais distribuídas por estados federativos do Brasil, uma Confederação, o Banco Cooperativo Sicredi e suas empresas ligadas (Administradora de Cartões e Corretora de Seguros) e a empresa de informática Redesys. Todas estas entidades representam os atores envolvidos nas relações interorganizacionais, sendo denominados de variável “Nós” por Britto (2002).

O SICREDI está presente nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Tocantins, Goiás, Pará, Rio de Janeiro, Rondônia e São Paulo, totalizando 128 cooperativas em 11 estados e 990 unidades de atendimento (são locais físicos de atendimento aos associados, assemelhando-se às agências dos bancos tradicionais), atendendo a 1.120.750 pessoas associadas conforme apresenta o SAS – Sistema de Análise do SICREDI (SICREDI, 2007). Os estados de Tocantins, Goiás, Pará, Rio de Janeiro e Rondônia são atendidas pelas Centrais vizinhas por estarem em formação, não tendo ainda Centrais próprias.

Apresenta-se na seqüência a estrutura formal do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), conforme análise documental efetuada:



Figura 19: Estruturas do Sistema de Crédito Cooperativo

Fonte: Página www.sicredi.com.br acessada em 18/02/2006.

Esta estrutura organizacional que envolve várias entidades pode ser considerada um cinturão de entidades que realizam uma missão corporativa única, mesmo que cada entidade possua uma função específica. O Plano Estratégico 2003-2005 (SICREDI, 2003b, p. 19) apresenta a função de cada uma das entidades que compõem o Sistema de Crédito Cooperativo, representando a variável “**Posição**” descrita por Britto (2002):

- Função das Cooperativas Singulares (Filiadas): Como instituições da comunidade, proporcionar a realização das operações e oferecer os produtos demandados, valorizando o relacionamento com os associados e com a comunidade.
- Função das Centrais: Difundir o cooperativismo de crédito e coordenar e supervisionar a atuação das Filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.
- Função da [...] [Confederação]: Fazer a representação institucional do Sistema e suprir as demandas jurídico-normativas, tecnológicas e de políticas corporativas de supervisão, gestão de pessoas e expansão.
- Função do [...] [Banco Cooperativo Sicredi]: Atuar como instrumento das Cooperativas de Crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administrar em escala os recursos do Sistema e desenvolve produtos corporativos e políticas de comunicação.
- Função [...] [da Administradora de Cartões]: Oferecer, através das cooperativas de crédito, soluções em meios eletrônicos de pagamento aos associados.
- Função da Corretora de Seguros: Oferecer, através das Cooperativas de Crédito, soluções em produtos de seguros aos associados (Plano Estratégico 2003-2005, 2003).

A Redesys é a empresa comercial que fornece os suprimentos de informática, tanto de *software* quanto de *hardware*, para todas as empresas do SICREDI. Atua também na venda para o mercado em geral, reinvestindo os resultados obtidos em custos menores para as entidades integrantes do Sistema.

Durante o ano de 2006 foram criadas, sob condução do Banco Cooperativo, novas empresas ligadas aos produtos e serviços, conforme diz um dos entrevistados: “O Banco criou ano passado novas empresas como o Consórcio, Condomínio e a própria Fundação (ENTREVISTADO 3)”.

As percepções práticas sobre as principais organizações componentes do sistema, porém, advém das interpretações dadas pelos entrevistados e questionados sobre cada uma destas, como é explanado no Quadro 16.

Entidade	Percepções
Cooperativas singulares	<ul style="list-style-type: none"> - Em primeiro lugar estão as cooperativas que tem o objetivo de atender os associados, operacionalizando os produtos e serviços disponíveis sistemicamente. Lá reside o cerne do processo cooperativo, todas as demais entidades criadas são para dar subsídio e sustentação a estas entidades onde o associado está vinculado (ENTREVISTADO 4). - As cooperativas têm o pressuposto de que a oferta é resultado da demanda. Não se gera demanda, pois se oferece aos sócios aquilo que é demandado (ENTREVISTADO 2). - Desenvolver a filosofia cooperativista e a participação financeira onde geograficamente a cooperativa atua (RESPONDENTE 2).
Centrais	<ul style="list-style-type: none"> - As Centrais são uma consequência, por parte até regulamentar, via Banco Central e suas legislações, [...], e outras características como Auditoria, Supervisão e Contabilidade. E pela proximidade junto as cooperativas consegue atuar também no desenvolvimento, não só controle, mas desenvolvimento também (ENTREVISTADO 3). - As Centrais fazem o trabalho de instruir os profissionais para os negócios e representam estadualmente o setor (ENTREVISTADO 4). - As Centrais tem basicamente essas funções: coordenar o processo decisório e na execução tem seus dois pilares fundamentais que são o desenvolvimento e a supervisão (ENTREVISTADO 5).
Confederação	<ul style="list-style-type: none"> - A Confederação, entidade de terceiro grau, que foi criada por uma necessidade de representação, mas também ali dentro foi alojada as estruturas como a tecnologia, como toda parte estratégica de pessoas, também de políticas corporativas e também a parte de processos operacionais (ENTREVISTADO 3). - A Confederação propicia a tecnologia da informação para todo o sistema e também define as políticas corporativas e centraliza atividades de retaguarda: folha, contabilidade, tributos, processamento, entre outros (ENTREVISTADO 4).
Banco Cooperativo	<ul style="list-style-type: none"> - Temos o Banco que cria a lógica dos produtos e também faz o braço financeiro das cooperativas levando os excedentes a mercado e remunerando-os adequadamente (ENTREVISTADO 4). - Ele é responsável também por toda a estruturação de produtos, de origem bancária, que a gente coloca a disposição para atender as necessidades dos associados (ENTREVISTADO 5). - Administração em escala dos recursos financeiros e compensação de papéis (RESPONDENTE 3). - Tem a função de ligar o SICREDI ao sistema financeiro nacional (RESPONDENTE 2). - Fluxo financeiro (RESPONDENTE 4).
Entidades Negociais (Administradora de cartões, Corretora de Seguros, Administradora de Consórcio, Condomínio e Fundação)	<ul style="list-style-type: none"> - O Banco criou um grupo de empresas ao longo do tempo com a necessidade de ampliar produtos e serviços (ENTREVISTADO 3). - No Banco estão vinculadas as demais empresas comerciais que dão respaldo aos produtos (ENTREVISTADO 4). - Serviços (RESPONDENTE 4) - Sustentar e controlar o desenvolvimento de produtos necessários (RESPONDENTE 2). - São estruturadas com a missão de, obedecendo requisitos de funcionalidade, de operacionalidade, pela questão legal, adaptar ao melhor momento e funcionamento de um produto (ENTREVISTADO 5).
Redesys	<ul style="list-style-type: none"> - Temos a Redesys, vinculada à Confederação, que é responsável pela estrutura de hardware e software do sistema, em venda e manutenção (ENTREVISTADO 4).

Quadro 16: Percepções posicionais sobre entidades do SICREDI.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

As variáveis “**Ligações e Fluxos**” constantes da Quadro 4, página 51, são entendidas conjuntamente ao definirem seus elementos verticais, horizontais e multilaterais por um lado e os aspectos formais e informais por outro (BRITTO, 2002; MARCON e MOINET, 2001).

Nos *Elementos de Ligação Verticais* o primeiro aspecto a considerar é a existência de hierarquia clara (BALESTRIN e VARGAS, 2004) e foi especificada no SICREDI, pelos entrevistados, como ocorrendo pela especialidade e desenho organizacional, não tanto pela questão de subordinação entre entidades. O SICREDI possui uma estrutura organizacional onde cada entidade é responsável por um conjunto de atividades que é executada para as demais buscando ganho de escala. O Entrevistado 2 cita como exemplo a questão do uso da marca: ela é única para todo o sistema e usada por todas as empresas, porém a manutenção dela (valores e princípios vinculados, logotípias, padronização, cores, formato e outros atributos) é mantida por uma área específica (área de Marketing do Banco Cooperativo SICREDI). Uma vez definidos por esta área a lógica de utilização e funcionamento da marca, todas as demais empresas se subordinam e devem utilizá-la da forma estabelecida, demonstrando a existência de uma hierarquia organizacional. Outro exemplo citado pelo entrevistado é a questão da manutenção tecnológica que é de responsabilidade da Confederação, mas todas as entidades adotam os padrões tecnológicos definidos pela mesma, desde estruturas de telecomunicação, *softwares de core banking* e centralização de equipamentos e processamentos. Em resumo, um dos entrevistados afirmou que:

A hierarquia existe a partir da especialidade e da responsabilidade formal das diversas organizações, onde cada uma é responsável por diversas operações específicas. A hierarquia não está vinculada a uma subordinação de pessoas (funcional), mas sim ao papel operacional de cada organização (ENTREVISTADO 2).

Outro aspecto é a dispersão espacial, entendida por Balestrin e Vargas (2004) como a capacidade de cobertura territorial, sendo que os entrevistados e respondentes citaram a presença do SICREDI nos vários estados federativos de atuação, conforme se apresenta na Figura 19, destacando-se a presença efetiva em novecentos e noventa municípios e com idéia de propagação para novos estados, citando-se Tocantins, Goiás, Rondônia, Rio de Janeiro e Pará. Um dos entrevistados afirma que “O SICREDI através de suas entidades de primeiro grau atua nestes municípios com os mesmos produtos, taxas, condições tecnológicas, características e marca (ENTREVISTADO 1)”.

A assimetria de poder, citada por Oliver (1990) como a forma de indução potencial para a ação, foi entendida como presente, mas na ordem inversa da análise piramidal comumente utilizada. No SICREDI as decisões ocorrem de baixo para cima, concluem os

entrevistados e respondentes. Obedecendo-se o que estabelece a legislação e as normas oficiais, as demais decisões emanam de discussões com todas as organizações e de aprovação da maioria (toda decisão requer no mínimo a aprovação por dois terços das cooperativas singulares de crédito). Todavia ressaltam que as organizações independentemente não podem tomar decisões que contradigam a política comum e os padrões técnicos estabelecidos, onde se esbarra na especialidade de cada organização componente. Este aspecto será aprofundado na discussão da Dimensão Processo Diretivo e Decisório, no próximo tópico, e é resumido por um dos entrevistados como “[...] quem manda é de baixo para cima (ENTREVISTADO 1)”.

As relações de aprofundamento tecnológico, entendidas por Porter (2004) e Bremer (1996) como o aparato de tecnologias e telemática a disposição das organizações para gerir suas informações, estão presentes no SICREDI de maneira muito forte. Os entrevistados relatam que hoje há uma centralização de todas as informações num *Data Center* (local onde se localizam todos os equipamentos de informática, estrutura climatizada, energizada, com *backups* automatizados e com segurança adequada) acessado por todas as entidades integrantes do Sistema por uma infra-estrutura tecnológica de telecomunicações (envolvendo *links* terrestres e satelitais) e sendo processado por banco de dados único manipulável por uma linha de aplicativos (*softwares*) desenvolvidos internamente. “O SICREDI é uma organização exemplar (talvez única) de aprofundamento tecnológico, pois atende um conjunto grande de empresas numa única base de informações (ENTREVISTADO 2).” Esta estrutura de informática permite que muitas atividades sejam centralizadas e trabalhadas com especialização, como afirma um dos entrevistados:

Um fator é essa integração operacional, onde via tecnologia é possível centralizar atividades de retaguarda em determinada entidade, possibilitando que se adote um padrão e se especialize o conhecimento necessário. [...] Veja a centralização contábil onde na Confederação é feita a contabilidade de todas as Centrais, com menos pessoas e maior especialização. Veja a folha de pagamento, feita por uma estrutura enxuta, em torno de 20 pessoas, processando e pagando mais de 8.000 colaboradores também na Confederação. Veja os tributos sendo recolhidos num só lugar para mais de 130 instituições diferentes. Com escala é melhor (ENTREVISTADO 4).

Na avaliação da integração da oferta e da demanda, que envolve relações negociais conforme menciona Porter (2004), pode-se concluir, com base nas percepções dos entrevistados e respondentes, que no SICREDI esta integração está presente, pois toda demanda é gerada internamente e ofertada por alguma organização que possua a especialidade para configurar o produto e disponibilizá-lo. Ressaltaram que o posicionamento do SICREDI é ser Cooperativa e isto leva a todo o empreendimento estar voltado a atingir o fim desse tipo

societário (as cooperativas de crédito singulares). Um dos entrevistados afirma que “[...] as cooperativas tem o pressuposto de que a oferta é resultado da demanda, sendo que o Sistema produz as soluções para aquilo que os associados necessitam (ENTREVISTADO 2)”.

Iniciando-se a análise dos *Elementos de Ligação Horizontais* apresenta-se um dos elementos que gerou percepções distintas nos entrevistados: integração com independência (BALESTRIN e VARGAS, 2004).

Um dos entrevistados entende que a estruturação sistêmica do SICREDI segue a lógica de uma grande empresa com seus vários departamentos: “[...] não dá para dizer que há independência entre os departamentos mesmo que as atividades sejam diferentes (ENTREVISTADO 1)”. Segundo ele, no SICREDI cada entidade executa sua parcela com base no estabelecido sistemicamente, sendo que os regimentos e manuais são iguais para todas as cooperativas e os mesmos também definem os papéis das demais entidades. O conceito de Sistema passa pela lógica de interdependência sem ter autonomia plena. O único fator destoante seria o resultado financeiro que é decidido de forma independente por cada entidade, depois de deduzidas algumas destinações específicas que garantam solidez com base em regulamentos sistêmicos, definidos pelos entrevistados como os percentuais destinados a Reserva Legal por orientação dos Estatutos Sociais destas cooperativas e ao FATES (Fundo de Apoio Técnico, Educacional e Social) estabelecido pela legislação em vigor. E mesmo este fator possui interdependência, pois em caso negativo e após utilizar todo patrimônio das cooperativas as demais cooperativas bancam a diferença em prol da imagem sistêmica. Com base nestes argumentos, o entrevistado afirma não haver independência entre as entidades que compõem o SICREDI.

Já do posicionamento de outro entrevistado infere-se que esta integração é de independência relativa, pois no entendimento do mesmo as cooperativas possuem uma estrutura própria, com registro de pessoa jurídica individual, na qual os associados decidem os rumos estratégicos. Para ele a relatividade ocorre quando esta cooperativa decide se filiar ao Sistema de Crédito Cooperativo, momento na qual se molda às condições que são definidas de forma comum, passando a ter menor independência. As entidades de segundo e terceiro grau trabalham dependentes dos rumos estabelecidos pelas cooperativas de crédito singulares componentes e que utilizam o processo decisório apresentado na próxima dimensão. Por fim, resume que “[...] no que diz respeito às operações e serviços e naquilo que é comum a todas as organizações, se ela quiser integrar o SICREDI, deverá se moldar às condições comuns estabelecidas (ENTREVISTADO 2)”.

Além destes fatores já mencionados, destaca-se também a questão do ambiente de

aprendizagem com cooperação, característica de evolução conjunta apresentada por Marcon e Moinet (2001), que é abordada de forma distinta pelos entrevistados, sendo que o Entrevistado 1 entende que a aprendizagem e a cooperação estão estabelecidas pela definição estrutural de sistema, permeando as entidades por força dos princípios e valores trabalhados e o papel específico de cada uma perante as outras, enquanto que o Entrevistado 2 enfatiza ser este um pressuposto do cooperativismo para o desenvolvimento, por não ter como colocar soluções à disposição dos associados sem uma clara cooperação entre no mínimo três entidades componentes e aproximadamente cinco áreas especializadas distribuídas nelas. O exemplo, citado pelo Entrevistado 2, envolve a criação de Fundos de Investimento onde se passa por áreas como a Tecnologia de Informação, Processamento, Marketing, Jurídico, Mesa de Operações e Assessoria Organizacional (vinculadas a Confederação, ao Banco Cooperativo e às Centrais Estaduais). Outro entrevistado, todavia, apresenta uma linha unificadora na seguinte observação:

Parece que uma organização desafia a outra, e neste desafio de oferecer o melhor para o associado, para gerar sua satisfação, você acaba encontrando isso no coletivo. Então é um jeitão do SICREDI, e ano após ano isso se supera, isso que nosso crescimento é bem maior que o crescimento do país (ENTREVISTADO 3).

A reciprocidade, outro aspecto a considerar constante da Quadro 4, página 51, baseada em colaboração e coordenação mútua (OLIVER, 1990), é entendida por todos os respondentes e entrevistados como natural no SICREDI, pois é proveniente da vivência dos valores cooperativistas e da estrutura sistêmica com suas definições. Um dos entrevistados resume esta questão ao afirmar que “todas as cooperativas são solidárias, se uma vai mal, a outra vai ter que tirar do bolso para cobrir, pois o associado daquela não pode ficar com má imagem do sistema como um todo (ENTREVISTADO 4)”.

Na identificação de atividades similares, interpretada por Olivares (2002) como o compartilhamento de atividades, existe consenso dos entrevistados e respondentes sobre a existência das mesmas nas entidades de primeiro grau (as cooperativas de crédito singulares), pois o processo de atendimento aos associados é absolutamente igual por característica e estratégia do SICREDI. Os exemplos citados passam pela padronização das unidades de atendimento, a linguagem uniforme através de cursos, as soluções e condições ofertadas e o tipo societário, entre outros. Adicionalmente, um dos entrevistados ressalta que “[...] também temos as Centrais que são cinco e atuam com as mesmas funções em regiões diferentes do Brasil (ENTREVISTADO 4)”.

Assim observa-se que as entidades centralizadoras são organizações meio, não se expandindo horizontalmente e focadas em atender as necessidades das cooperativas de crédito

singulares e seus associados. As entidades de segundo e terceiro grau guardam similaridades com as atividades das cooperativas, porém com especialização das atividades e sem duplicação de estruturas para garantir economia de escala.

A configuração apresentada pela Figura 20, resultante de um *folder* institucional coletado na análise de documentos, resume a estruturação do SICREDI quanto às dimensões de verticalização e horizontalidade já que estes conceitos são utilizados para viabilizar e qualificar o empreendimento cooperativo. Todos os elementos estão presentes, mesmo que interpretados de forma distinta pelos entrevistados. As cooperativas de crédito que integram o SICREDI formam uma rede de atendimento horizontal aos seus associados, e as demais empresas do SICREDI garantem especialidade e ganho de escala para a atividade, integrando-se verticalmente.



Figura 20: Integração horizontal e vertical do SICREDI

Fonte: Folder “Conheça sua Cooperativa de Crédito com João Catavento” (SICREDI, 2006d, p.6).

Ao iniciar o estudo dos *Elementos de Fluxos Formais* apresentados no Quadro 4 da página 51, apresenta-se a existência de termos contratuais, entendida como a forma de regimento das condutas (BALESTRIN e VARGAS, 2004), que foi ressaltado pelos entrevistados como bem estruturado no SICREDI. Todas as cooperativas possuem estatutos padrões e similares e aderem ao regimento interno de funcionamento elaborado e definido pela participação de todos. A relação formal está presente em todos os negócios do SICREDI, sendo que cada relacionamento entre as entidades componentes é também objeto

de contrato específico que regula todo o processo e funcionalidade (como, por exemplo, a relação entre o associado, a corretora de seguros, a administradora, o banco e as cooperativas regulada por Contrato específico). Toda a lógica de estruturação em níveis está regulada em Lei e, portanto, extremamente formalizada. A percepção dos entrevistados é de que há alto nível de formalização nas relações que ocorrem entre as entidades componentes do SICREDI.

Um dos entrevistados resume esta lógica da seguinte forma:

O SICREDI além de ter todo um regramento vindo dos órgãos federais e estaduais, caracterizando sua forma de atuação, também possui suas regras internas. Passando desde o Regimento Interno aos Estatutos que são padrões e dizem como temos que trabalhar. Depois disso temos os votos e atas dos conselhos das Centrais, Cooperativas e Conselho Deliberativo que norteiam as formas de atuação. Então tudo que se decide é compartilhado, passa pelo Portal e todos tem acesso para conhecer e cumprir (ENTREVISTADO 4).

As claras definições de papéis propiciadas pelos elementos de formalização contratual existentes geram pleno conhecimento dos direitos e deveres entre os atores que aderem ao SICREDI. Este arcabouço sistêmico garante legitimidade e credibilidade na percepção dos entrevistados e respondentes. “Está tudo definido e combinado, é a regra da casa, uma vez combinado e decidido é preciso manter e obedecer para ter a organização como sistema, o que é um grande valor (ENTREVISTADO 3)”, esclarece um dos entrevistados.

Na seqüência foram avaliados os *Elementos de Fluxos Informais* que demonstram as relações livres de regras e condutas, ocorrendo por motivação individual ou de grupos internos da organização.

Os entrevistados concordam que há convivência com livre participação, estabelecida por Balestrin e Vargas (2004) como conexões livres, porém divergem no grau de ocorrência dos mesmos.

O Entrevistado 1 identifica exemplos raros (cedência de colaboradores para contribuir em projetos de outra entidade), pois entende que a maioria dos processos está já regulada e formalizada.

Porém a maioria dos entrevistados e respondentes entende ser o SICREDI um manancial de relacionamentos informais. O Entrevistado 2 diz que esta é uma prática comum no SICREDI, citando os exemplos de formação de grupos informais montados para discussão de estratégias de desenvolvimento (como alguns encontros em que é convidado para participar e opinar sobre tendências de mercado), reuniões de cooperativas por regiões visando trocar idéias e experiências exitosas, conversas entre áreas promovendo novas abordagens, entre outras.

Outro entrevistado vincula a existência de relações informais ao ambiente do

SICREDI e as várias culturas que influenciam sua atuação devido a sua distribuição territorial no país, pois ao ser questionado sobre a existência de relações informais o mesmo responde:

Com certeza, pois mesmo tendo as regras nós temos as culturas regionais, e como somos espalhados, acaba tendo formas diferentes de pôr em prática aqueles regamentos. O SICREDI tem um ambiente bom para a discussão de idéias e a forma inteligente de interpretar as normas conforme a cultura local, criando valor na diversidade de opiniões. Em todos os níveis há troca de idéias, nossos líderes fazem palestras espalhadas pelos recantos do país e são fomentadores de atuações distintas. Da diversidade de opiniões, nascem formas próprias de vender os produtos e serviços e isso faz um diferencial do SICREDI (ENTREVISTADO 4).

Já outro entrevistado considera as relações informais como um ponto forte e relaciona sua existência à criatividade e ousadia existentes no sistema ao afirmar que “[...] as pessoas gostam de trabalhar no SICREDI porque ele permite iniciativas, permite você ousar, permite você criar, há muita criatividade (ENTREVISTADO 3)”. Este entrevistado ressalta, porém, que isto pode ser um ponto fraco no momento que esta criatividade é utilizada para descumprir o estabelecido sistemicamente, porque “[...] nessas distâncias todas que há e com as iniciativas locais muitas vezes se cria nas cooperativas coisas que não estão alinhadas sistemicamente, isso pode gerar desconforto e descumprimento de regras e normas (ENTREVISTADO 3)”.

O tratamento dessas relações informais assume um papel importante devido as preocupações com o controle e o crescimento sustentado, evitando com que as ações informais acabem prejudicando o desenvolvimento do sistema como um todo. As trocas de experiências devem servir para embasar novas formas de atuar e a partir disso também são regradadas, mas “[...] ao longo do tempo vai se incentivando e regradando o que é positivo e restringindo o negativo, que chamamos de regras restritivas, então hoje além do arcabouço oficial temos uma série de normas [...], construídas com base nos sucessos e insucessos (ENTREVISTADO 5)”.

A confiança entre atores, uma escolha de convivência conforme conceituam Marcon e Moinet (2001), está sedimentada no SICREDI, dizem os entrevistados e respondentes. Isto ocorre tanto pela vivência dos valores cooperativistas quanto pelo conhecimento acerca do funcionamento do Sistema de Crédito Cooperativo. Há uma base de confiança que se traduz em credibilidade e a mesma é indispensável para a construção de um Sistema onde os resultados são da base de associados. Esta confiança difere das estruturas piramidais onde a base não precisa confiar para que ocorram as decisões estratégicas e os próprios resultados são absorvidos pela ponta da pirâmide. Os entrevistados afirmam que a confiança decorre do conhecimento e da segurança e é um pressuposto para o crescimento da organização, como

resume um dos entrevistados:

[...] a confiança só decorre a partir do conhecimento. Não existe confiança por confiança. A confiança é um pressuposto para o crescimento da organização. O resultado do Banco decorre do trabalho das cooperativas e o resultado das cooperativas depende da eficácia do Banco, por exemplo (ENTREVISTADO 2).

Ao se unificar todas as percepções apresentadas entende-se a lógica de organização em sistema, sendo que a mesma é resumida da seguinte forma por um dos entrevistados:

Considero relevante a própria organização em sistema, o fato de ter uma marca única, ter uma marca SICREDI para todas as organizações da rede, então tem esforços de marketing que são valores agregados, o fato de você ter agências/unidades de atendimento padronizadas, com mesmo *layout*, os produtos e serviços serem padrões, comum em todas as unidades. Hoje você ter cooperativas com estrutura *online*, é um avanço enorme, o que não tem nos Estados Unidos, lá cada cooperativa é uma ilha, eles não tem essa interligação, e o SICREDI está na frente nisso comparado a outros países (ENTREVISTADO 3).

Alguns entrevistados ressaltam, todavia, a preocupação com o sobreamento de atividades em algumas entidades, pois entendem que “[...] temos no SICREDI algumas áreas com atividades que acabam se confundindo e os esforços são duplicados desnecessariamente (ENTREVISTADO 6)” e “[...] às vezes tanto o Banco quanto a Confederação tem projetos iguais e cada um deles quer apresentar sua linha, o que gera alguns conflitos (ENTREVISTADO 7)”.

Os respondentes dos questionários apresentaram questões de natureza interna e pontual, com necessidade de melhorias sistêmicas, conforme apresentado no Quadro 17 a seguir.

Tema	Opiniões
Comunicação	- Melhorar processo de videoconferência para não precisar viajar tanto (RESPONDENTE 4). - Tenho carência de saber como funciona cada área das entidades centralizadoras, são tantas e quero entender o que cada uma faz (RESPONDENTE 10).
Unidades de Atendimento SICREDI	- O SICREDI deve reconhecer os pontos de atendimento em áreas com menor capacidade econômica e financeira, fomentando-as (RESPONDENTE 3).
Papel das entidades centralizadoras	- Quando uma cooperativa se desvirtua a Central deve agir mais proativamente, tentando evitar que aconteça, já que depois todos têm que pagar (RESPONDENTE 1). - Definir os papéis e hierarquias, e o que cada executivo tem que fazer para atender o que o sistema espera (RESPONDENTE 9).
Desenvolvimento dos negócios	- Para melhorar temos que desenvolver nossos negócios, pois como estamos num estágio inicial de desenvolvimento, o carregamento de investimentos e custos de manutenção de órgãos centralizadores é bastante oneroso as Filiadas (RESPONDENTE 6).
Autonomia de atuação	- Maior autonomia de decisões (para assuntos técnicos de dia-a-dia) nas áreas especialistas das entidades (RESPONDENTE 7).

Quadro 17: Aspectos a melhorar na estrutura organizacional.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador

Além disso, há uma preocupação com o desenvolvimento e o impacto desse no funcionamento das estruturas existentes conforme argumenta um dos entrevistados a seguir:

Mas ao crescermos, nos expandirmos para mais estados, estaremos com as pessoas certas? Nossa estrutura agüenta um aumento de volume de operações? Temos dirigentes preparados para administrar organizações que crescem 30 a 40% ao ano? E nossos colaboradores estão à altura do desafio? Preocupa-me mais isso, como as estruturas vão trabalhar com maiores volumes e maiores organizações? (ENTREVISTADO 4).

Em resumo, percebe-se que todos os elementos pertinentes a relações interorganizacionais que impactam na estrutura organizacional estão presentes no SICREDI, sendo claras e definidas todas as estruturas e sua forma de atuar. Há um entendimento muito favorável sobre a estrutura organizacional do SICREDI, mesmo apresentando aspectos a evoluir. Estas estruturas organizacionais são as bases para que fluam as tomadas de decisão e a forma de dirigir este empreendimento cooperativo, conforme será detalhado na próxima dimensão.

7.3 Dimensão Processo Diretivo e decisório

Uma vez conhecidos todos os componentes estruturais que compõem esta organização, inicia-se o processo de descrição da forma de dirigir e decidir construída dentro desta, que é entendida como sendo a governança corporativa do SICREDI. O princípio basilar, exposto pelos entrevistados, indica que tudo começa pelos cooperativados (associados) e neles se encerra, entretanto, um longo caminho é trilhado para se atender aos objetivos sistêmicos.

Conforme apresentado na revisão bibliográfica, a forma de descrever o processo diretivo e decisório consistirá em estabelecer os mecanismos de Comunicação, de Coordenação e de Integração e Ligação presentes no SICREDI.

7.3.1 – Mecanismos de comunicação

Os mecanismos de comunicação permeiam toda a organização e são entendidos como fundamentais ao estabelecerem como um entorno com mais de 130 empresas diferentes, mais de 10.000 pessoas trabalhando (entre colaboradores e dirigentes), conseguem assimilar sua

governança interna, possibilitando o fluxo de decisões e operacionalização. Os respondentes e entrevistados elencaram vários mecanismos de comunicação que permitem que fluam entre todos os níveis da organização as informações relevantes ao desenvolvimento do sistema.

Como mecanismos de comunicação de caráter tecnológico foi citado como principal o Portal Corporativo que é entendido como “[...] uma ferramenta que faz chegar instantaneamente todas as informações a todas as pessoas de todas as empresas do Sistema (RESPONDENTE 1)”.

Os respondentes e entrevistados resumiram nos seguintes itens as premissas e funcionalidades do Portal Corporativo:

- Por conceito, oferecer uma ferramenta de trabalho e de comunicação que reúne em uma base única o conteúdo relevante e atual para o negócio do SICREDI, integrando pessoas e conhecimento.

- Reutilização efetiva de conteúdos, promovendo a construção e a entrega por perfis.

- Arquitetura da informação baseada em construção de páginas e permissões de visualização.

- Gestão descentralizada de conteúdos, com interface customizada (buscando semelhanças nos processadores de texto de mercado usualmente adotados) disponibilizado em todas as estações de trabalho.

- Ferramenta apoiada em políticas internas de comunicação (categorização de documentos) e com apelo ao planejamento da comunicação, na formação de editores de conteúdos.

- Modelo de comunicação de dados alternativos, através da replicação de dados.

A infra-estrutura tecnológica utilizada por este portal foi reaproveitar a rede satelital e de linhas terrestres e *Data Center* de Porto Alegre utilizado pelo SICREDI para integrar seus aplicativos de *core business* e operações corporativas. Segundo um dos respondentes este fator auxiliou na mais rápida e fácil implantação e assimilação da ferramenta:

[...] pois não foi necessário criar isto do zero, sendo que somente foram necessários alguns ajustes de parametrização, contratação de maior banda de comunicação em alguns casos e aquisição de alguns hardwares adicionais para implantar softwares específicos. O cenário de infra-estrutura de comunicação construída pelo SICREDI permitiu o acesso direto no banco de dados centralizado do Portal Corporativo de todas as estações específicas, aproximadamente 10.000 pessoas (RESPONDENTE 8).

A disponibilização da ferramenta desta forma “[...] permite que qualquer informação atualizada por uma das pessoas em alguma entidade do sistema esteja disponível instantaneamente para todas as demais pessoas espalhadas em todo país (ENTREVISTADO

6)”.

O Portal Corporativo SICREDI permite a existência de várias formas de aprendizagem organizacional, destacando-se a edição, distribuição e controle de leitura dos documentos que possibilita que todos os dirigentes e colaboradores tenham acesso e consigam transformar a informação em conhecimento, tendo aplicação prática imediata.

De caráter tecnológico, outra ferramenta disponível é a *Intranet* que possibilita o acesso de todos os dirigentes e colaboradores a várias funcionalidades de cunho operacional e utilizados para o encaminhamento do trabalho diário:

- “Acesso ao quiosque do Colaborador onde se tem todas as informações da folha de pagamento, podendo até bater ponto (RESPONDENTE 11)”;

- “O SGD (Sistema Gerenciador de Demandas) permite cadastrar os pedidos de alterações de *software* e também todas as necessidades novas que temos (RESPONDENTE 7)”;

- “[...] lá [no SAS] tem todos os relatórios de conciliação e acompanhamento de nossas carteiras (RESPONDENTE 8)”;

- “As análises ficam disponíveis, via SAS [Sistema de Análise SICREDI, descrito em melhores detalhes na dimensão Avaliação], para todo mundo (RESPONDENTE 6)”.

Nos mecanismos tradicionais foi comentado sobre o Jornal Catavento que tem caráter bimestral e é emitido para todos os dirigentes e colaboradores abordando as principais novidades sistêmicas, mostrando ações realizadas pelas entidades, lançando novos produtos e possibilitando que as notícias mais importantes sejam veiculadas. “Ficou bom agora porque podemos usar a metodologia e emitir esse jornal também em caráter regional ou para todos os associados de nossa cooperativa (RESPONDENTE 10)”, demonstrando uma evolução do conceito que busca atingir também os associados.

As normas e regulamentos do SICREDI, bem como os cursos preparados para desenvolvimento de dirigentes e colaboradores, foram migrados para o Portal Corporativo, estando disponíveis para acesso a qualquer momento.

O ponto forte elencado pela maioria dos entrevistados e respondentes, todavia, consiste nos mecanismos de comunicação relacionais, nos quais há a troca de experiências e reuniões entre os agentes que fazem o sistema SICREDI, resumido da seguinte forma por um dos entrevistados:

Temos a comunicação verbal/presencial: os eventos que se realizam, os seminários, convenções, as reuniões de Unidade, as assembléias das entidades centralizadoras, sempre com grande participação e interesse, e isso permite que haja esse volume de conhecimento que gera crescimento (ENTREVISTADO 3).

Os encontros presenciais (eventos, reuniões, assembléias, seminários, convenções e outros) que ocorrem para efetivar os mecanismos de coordenação e de integração e ligação, descritos mais a frente, são exemplos dessa comunicação relacional e os entrevistados destacam a necessidade de ter um ambiente de confiabilidade e transparência para que fluam com naturalidade as informações e as decisões, conforme exemplifica um destes:

Então se a Central [...] leva um desses projetos para as cooperativas, e se tem um ambiente bom e de confiança, positiva, uma massa crítica favorável, as pessoas se comunicam com naturalidade. Quando se tem um ambiente desfavorável, talvez até por outros motivos, que exista um conflito anterior, aí uma vírgula colocada no lugar errado pode criar motivo para discussão. A pré-disposição das pessoas quando vão analisar um projeto, depende muito do ambiente que você cria, e não só naquele momento, que é a transparência e a clareza, mas sempre em ter bom relacionamento. Construir um ambiente de abertura, transparência, sabendo ouvir as pessoas, valorizar as pessoas, porque aí você vai facilitar, mas quando você vai discutir numa zona onde tem conflitos, de outra natureza, você dificulta a comunicação, e dificultando você não consegue primar pelas melhores decisões para o sistema (ENTREVISTADO 5).

No SICREDI há uma participação efetiva em todas as instâncias, “[...] não há quem decida pelos outros (ENTREVISTADO 4)”, requerendo muitos momentos de inter-relação e discussão para aprovação de programas e projetos. Essa discussão permite que “[...] quando se implantar um produto ou serviço novo todo mundo já estudou, conhece o assunto e pode vender com segurança (ENTREVISTADO 4)”.

O risco de falhas no processo de comunicação está na não participação ou preparação para a participação de algum grupo de dirigentes ou cooperativas, podendo comprometer as decisões a serem tomadas. “Ler e entender os projetos e fundamentar suas opiniões, ainda temos um grupo de dirigentes que não fazem isso (ENTREVISTADO 4)” e isto levaria a uma qualificação das intervenções.

7.3.2 – Mecanismos de Coordenação

Estes mecanismos são descritos pelos entrevistados e respondentes como sendo formado pelos fóruns estruturais. Por fóruns estruturais entendem-se as formas de administração interna que controlam o processo diretivo e decisório, sendo entendidos como os condutores da organização (GRANDORI e SODA, 1995). Os fóruns estruturais possuem um cunho mais interno e são de caráter administrativo e técnico, enquanto que os fóruns estratégicos específicos (mecanismos de Integração e Ligação) valorizam o lado interativo das entidades e o cunho político-estratégico decisório.

Os fóruns estruturais englobam a organização do quadro social e a constituição de conselhos de administração e fiscais nas cooperativas singulares por intermédio das

Assembléias Gerais; a constituição dos conselhos de administração e fiscal das Centrais e da Confederação e da Diretoria do Banco Cooperativo.

O papel destes fóruns estruturais são esclarecidos pelos entrevistados como sendo de tomada das decisões estratégicas que implicam em realização de investimentos, assunção de riscos e outras que a todos vinculam. Estes fóruns concentram o poder decisório, pois partem das cooperativas singulares. As entidades centralizadoras atuam na elaboração de projetos, dando consistência científica e técnica, alinhando-os aos objetivos do empreendimento e garantindo a execução.

Os entrevistados esclarecem que a Assembléia Geral é o órgão supremo, por ter os poderes para decidir os negócios relativos aos objetivos comuns estabelecidos pela sociedade e por tomar as resoluções garantidoras ao desenvolvimento e defesa desta, sendo que suas deliberações vinculam a todos os associados e devem respeitar os limites legais e estatutários existentes. “A Assembléia geral é o órgão máximo de deliberação do sistema, ela norteia e define todos os caminhos da cooperativa (ENTREVISTADO 6)”. Para garantir maior difusão entre os associados o SICREDI adota a metodologia de realização de pré-assembléias em todos os municípios de atuação das cooperativas e isso “[...] faz com que os associados realmente tenham condições de participar, se não puder ir no dia Assembléia Geral poderá participar de uma ou outra pré-assembléia (ENTREVISTADO 7)”.

As cooperativas de crédito singulares utilizam, então, as Assembléias Gerais como órgãos estratégicos máximos para a decisão dos caminhos que serão trilhados e para a eleição entre seus membros, daqueles que irão administrar os empreendimentos cooperativos por um determinado período de tempo, esclarecem os respondentes e entrevistados.

A gestão das cooperativas singulares é exercida por um Conselho de Administração eleito e são fiscalizadas por um Conselho Fiscal também eleito nas Assembléias Gerais. Estes órgãos têm a missão de implementar as decisões tomadas no colegiado supremo da entidade, que são as Assembléias Gerais, e de estabelecer a governança interna em condições que atendam aos interesses dos associados. “Dentre os eleitos para o Conselho de Administração são escolhidos o Presidente e Vice-presidente, que formam a Diretoria Executiva, e estes, por sua vez, contratam executivos para auxiliar a conduzir a cooperativa (ENTREVISTADO 7)”.

Destaca-se, ainda, nas Cooperativas de Crédito singulares o valor da educação na organização de seu quadro social, onde se prepara a participação qualificada dos associados e o surgimento de novas lideranças. Neste sentido, exemplificam os entrevistados, a organização do quadro social nas cooperativas é uma corrente forte que trabalha na

organização representativa por núcleos (feitos por localização física ou vínculos produtivos) e com isto acaba estruturando um grupo de sustentação e desenvolvimento da cooperativa. A participação nas atividades de organização do quadro social conta com toda a família dos associados (esposa e filhos) e isto “[...] cria uma sinergia desenvolvimentista muito positiva nas comunidades onde o SICREDI atua (RESPONDENTE 8)”. O objetivo da organização do quadro social é “promover ações de envolvimento dos associados nas decisões estratégicas da cooperativa (ENTREVISTADO 1).

Um dos entrevistados desenha no momento da entrevista o seguinte organograma funcional de uma cooperativa, o qual demonstra visualmente todos os itens acima abordados e sua interligação com as Unidades de Atendimento que são responsáveis pelo atendimento aos associados:

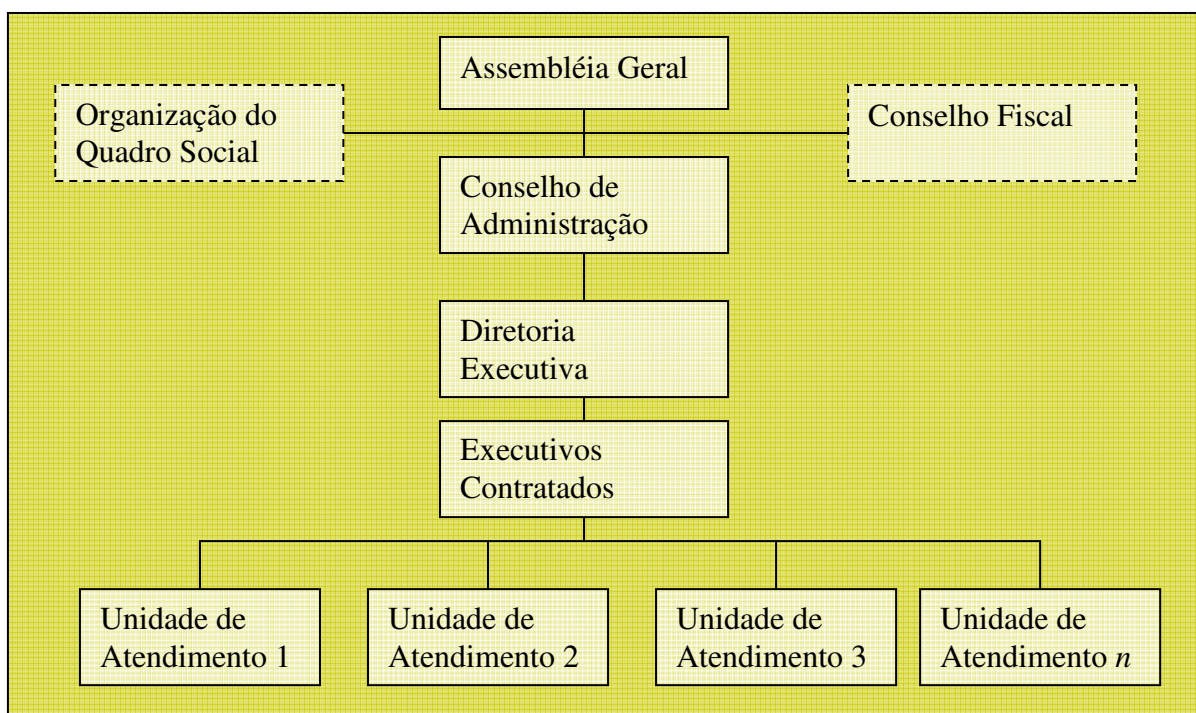


FIGURA 21: Organograma funcional de uma Cooperativa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base em desenho do Entrevistado 1.

Como todo o foco de atuação estratégica do cooperativismo de crédito está nas Cooperativas de Crédito é fundamental que todos os associados participantes de cooperativas (atualmente mais de 1.000.000 pessoas no SICREDI) tenham pleno conhecimento de sua estrutura estratégica cooperativa e possam interferir qualitativamente nas decisões que nortearão os passos de todas as demais entidades envolvidas (que em última análise, são destes associados conforme já mencionado anteriormente).

Já as entidades centralizadoras, de segundo e terceiro grau, também possuem

Conselhos de Administração e Fiscais eleitos entre os mandatários das Cooperativas de Crédito Singulares. Somente no caso do Banco Cooperativo se constitui uma Diretoria Executiva eleita por se tratar de uma sociedade anônima. As Centrais seguem as definições estabelecidas pelas cooperativas, enquanto que as demais empresas seguem as orientações das Centrais. Normalmente os Conselhos das Centrais são compostos por representantes de todas as grandes regiões estaduais, possibilitando aos mesmos uma percepção otimizada sobre as necessidades de todos os tipos de associados e os qualificam para tomadas de decisões coerentes e condizentes com as aspirações de todos os associados. As demais entidades centralizadoras, em comparação com a Figura 21, substraem a Organização do Quadro Social e mudam as n Unidades de Atendimento pelas áreas internas dessas entidades, podendo estar ainda, sub-divididas estas áreas por grupos de afinidades (diretorias específicas).

As Centrais de cada estado possuem como executivos contratados o Superintendente de Desenvolvimento e o Superintendente de Supervisão e Controles e a partir desses as várias áreas internas, conforme demonstra a Figura 22, que tem em “[...] caráter de execução, na Supervisão manter a saúde financeira, zelar por isso, fazendo a auditoria das cooperativas. [...] No desenvolvimento auxiliamos e assessoramos as cooperativas para aumentar o número de associados e na fidelização (ENTREVISTADO 5)”.

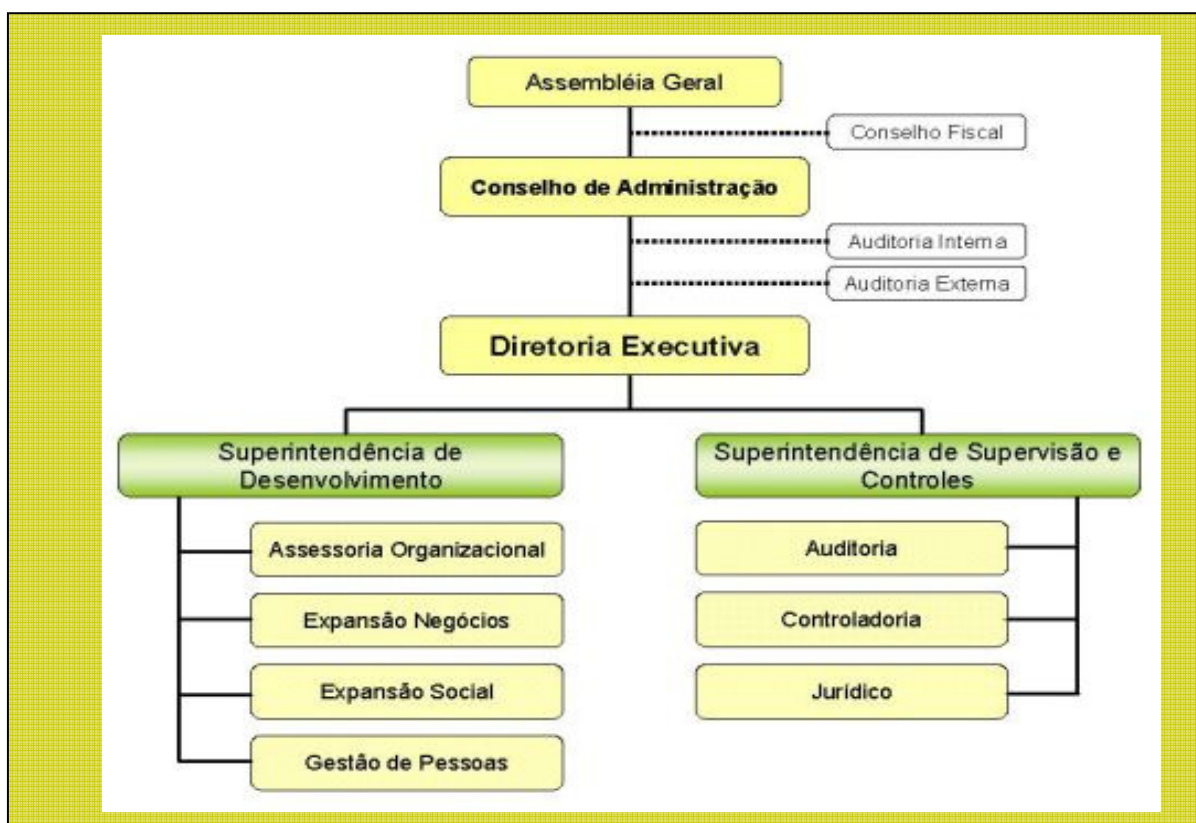


FIGURA 22: Organograma funcional das Centrais

Fonte: Análise documental de www.sicredi.com.br baixado em 01/05/2007.

A Confederação é composta pelo Diretor Presidente e por mais três diretorias, sendo uma de Políticas Corporativas, outra de Tecnologia da Informação e a terceira de Operações Corporativas, sendo que cada uma dessas diretorias possui áreas específicas sob sua tutela, conforme descreve um dos entrevistados e se apresenta na Figura 23:

A diretoria de Políticas Corporativas possui as áreas Jurídica e Normativa, Padronização Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas e de Auditoria, estabelecendo as políticas corporativas que todos devem seguir. Depois vem a área de Tecnologia que é composta pela área de Pesquisa e Apoio, Escritório de Projetos, Desenvolvimento, Risco e Segurança Operacional, Telemática, que cuida de nossa infra-estrutura interligada, e esta diretoria cuida dos aplicativos e soluções de informática para o SICREDI. Depois vem a Diretoria de Operações Corporativas que tem o Processamento, a Central de Atendimento, a Central Administrativa de Gestão de Pessoas que faz a folha para todo o sistema, o Administrativo da Confederação, e, temos também, a Central Contábil e Central de Tributos que estão capitaneando a migração destas atividades de todas as entidades SICREDI (ENTREVISTADO 1).

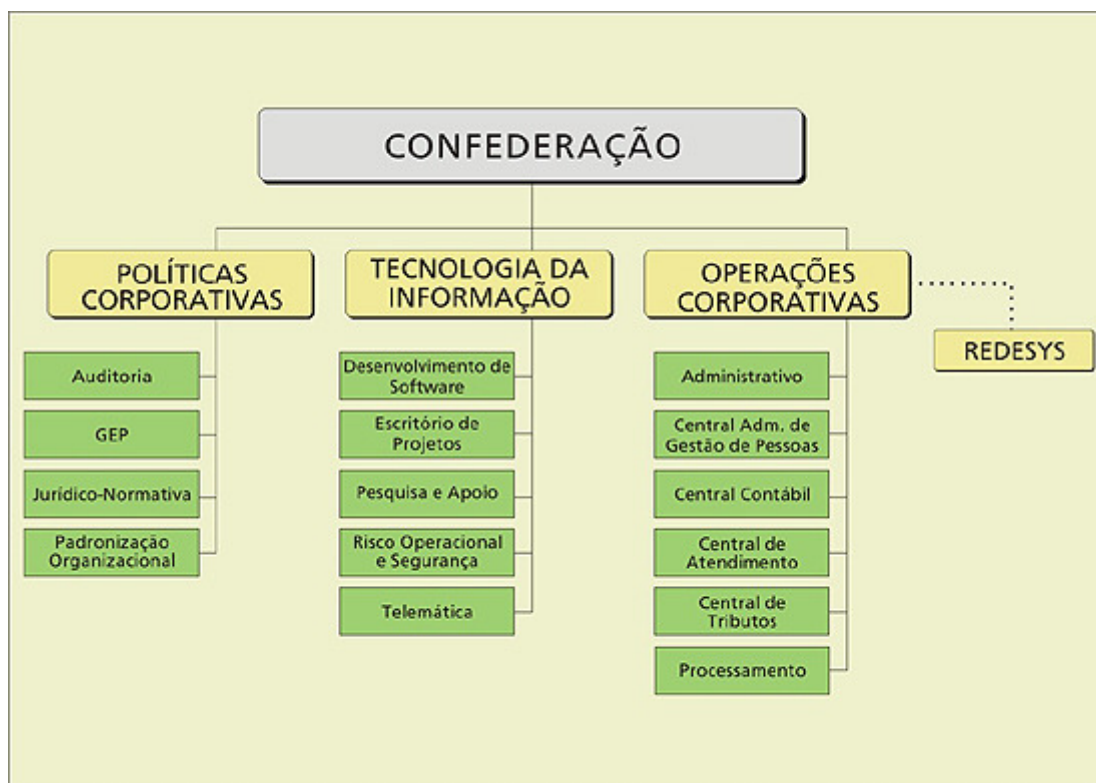


FIGURA 23: Organograma funcional da Confederação SICREDI

Fonte: Análise documental de www.sicredi.com.br baixado em 01/05/2007.

Os entrevistados ressaltam que a Assembléia Geral da Confederação é que elege este Conselho de Administração com quatro diretores (o presidente e os três acima mencionados) e também o Conselho Fiscal com participantes de todos os estados. O organograma da Figura 23 não apresenta esta lógica desenhada, mas a mesma funciona como as demais organizações do Sistema.

O Banco Cooperativo possui, conforme Figura 24, após sua estrutura de Assembléia Geral e formação dos Conselhos, quatro grandes áreas de atuação que são:

[...] a Diretoria de Produtos e Negócios que desenha e acompanha as soluções para os associados, a Diretoria Administrativa, a Diretoria de Crédito e Câmbio que busca recursos fora e a Diretoria Financeira que cuida de toda administração de recursos e dos Fundos de Investimento do Sistema (ENTREVISTADO 2).

O entrevistado ressalta ainda o papel da Superintendência de Comunicação e Marketing que é responsável pela imagem do Sistema e por todas as ações de propaganda e publicidade do sistema, unificando e padronizando o uso da marca e a forma de venda dos produtos e serviços. O Banco também possui a condução das empresas ligadas que são criadas para “[...] adaptar ao melhor funcionamento uma gama de produtos, utilizando o amparo legal (ENTREVISTADO 5)” e este resume que “quando se fala do Banco também se está falando das empresas ligadas (ENTREVISTADO 5)”.

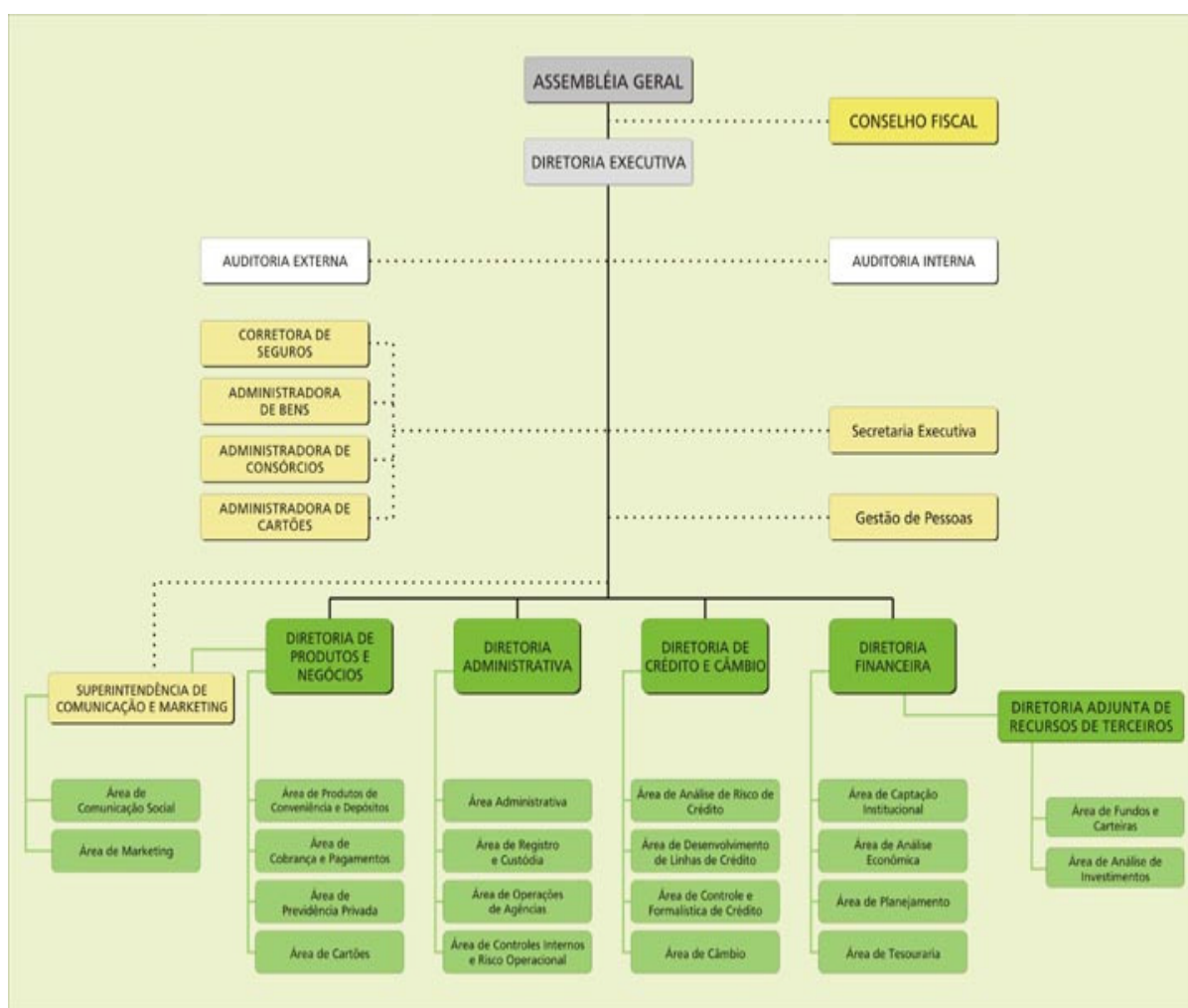


FIGURA 24: Organograma funcional do Banco Cooperativo SICREDI.

Fonte: Análise documental de www.sicredi.com.br baixado em 01/05/2007.

Dentro das organizações cada área “[...] tem seu papel e suas atividades e tudo que esta faz tem reflexos nas demais. Os reflexos de uma decisão errada, por exemplo, sempre são absorvidos pelo sistema (ENTREVISTADO 1)”, o que difere de relações entre organizações independentes.

A composição desses fóruns estruturais por um conjunto de regras estipuladas em Estatuto (contrato social que legitima o ramo cooperativo) e Regimento Interno faz com que haja legitimidade nessas lideranças, sendo que o Sistema fomenta a neutralidade na condução das entidades, conforme descreve um dos entrevistados.

A neutralidade política, racial e religiosa são avanços enormes que tivemos, inclusive com algumas questões colocadas em Regimento, o que não permite essa mistura, isso faz o SICREDI transitar muito bem nesse meio e tem constituído avanços importantes nessa ação pela existência da neutralidade (ENTREVISTADO 3).

Como aspecto a melhorar foi destacado que a preparação dos dirigentes componentes desses fóruns estruturais é o alicerce para que o Sistema ande bem, o despreparo encaminha decisões erradas e abre o caminho para favorecimentos indevidos entre entidades. Este aspecto é abordado por um entrevistado ao declarar que “[...] precisamos preparar bem os dirigentes para que, a partir do pleno domínio dos princípios cooperativos, possam exercer seu papel para o bem coletivo, e não o próprio (ENTREVISTADO 6)”.

Estes fóruns estruturais apresentados conduzem a estratégia no dia-a-dia e fazem o sistema prosperar, comentam os entrevistados e respondentes. Nestes fóruns estruturais estão todas as condições necessárias para a emergência de novas idéias e estratégias que poderão ser defendidas nos fóruns estratégicos específicos criados e assim se tornarem uma estratégia deliberada e adotada pelo Sistema como um todo.

7.3.3 – Mecanismos de Integração e Ligação

Os mecanismos de Integração e Ligação são compostos pelos fóruns estratégicos específicos. Estes são caracterizados como sendo os instrumentos criados pelas entidades para fomentar a conversação estratégica entre todos os atores componentes do Sistema e fazem com que as ligações entre entidades de primeiro, segundo e terceiro graus possuam formas próprias de fluir as decisões sistêmicas. Kanter (1994) enfatiza que as relações interorganizacionais necessitam de densa rede de conexões interpessoais e infra-estruturas internas que acentuem o aprendizado e a fluidez de uma visão única para um Sistema organizado.

Os fóruns estratégicos específicos são aqueles que integram os fóruns estruturais e sedimentam os processos deliberativos de tomada de decisão do Sistema, informam os entrevistados e respondentes. Os principais fóruns estratégicos específicos criados são as Unidades Administrativas e as URDC's (Unidades Regionais de Desenvolvimento e Controle) que criam a ligação entre as entidades de primeiro e segundo grau, e o Comitê Técnico Assessor (CTA) e o Conselho Deliberativo que fazem a ligação entre as entidades de segundo e terceiro graus.

As Unidades Administrativas representam, na visão dos entrevistados, a estruturação das Cooperativas por regiões, sendo que bimestralmente todos os presidentes e gestores destas macro-regiões estaduais se reúnem com as Centrais (as entidades de terceiro grau participam por demanda das Centrais) para debater sobre todas as decisões e caminhos do cooperativismo de crédito. É neste fórum que são apresentados todos os projetos e encaminhado toda a discussão para a montagem do Planejamento Estratégico do sistema. Toda a discussão efetuada neste fórum estratégico específico tem por objetivo trazer a percepção de todas as cooperativas de crédito singulares sobre os projetos apresentados e, também, permitir que as aspirações e necessidades dos associados sejam incorporadas e entendidas pelas entidades de segundo e terceiro graus. As Unidades Administrativas representam os meios para que a Central de cada Estado Federativo consiga ter uma visão holística sobre o andamento de todas as cooperativas e ao mesmo tempo permitir uma uniformidade de linguagem e atuação. As cooperativas de crédito singulares usam estes momentos para apresentar suas demandas e, em conjunto, estabelecerem as melhores estratégias para a condução das cooperativas, além de ser um momento de integração das melhores práticas e de conhecimento da situação econômico-financeira do Sistema como um todo (já que há a solidariedade passiva). Em resumo, “tudo passa pelas Unidades Administrativas, e cada Central com suas cooperativas está organizada dessa forma, para poder consultar as opiniões e formatar a melhor decisão (ENTREVISTADO 3)”.

De cunho mais operacional/técnico são consituídas as Unidades Regionais de Desenvolvimento e Controle (URDC's) que são filiais das Centrais, mas atendem com atividades de Controle e Desenvolvimento um grupo de cooperativas em regiões específicas de cada estado federativo. Estas devem “[...] primar pela excelência das atividades das Unidades de atendimento mediante uma boa gestão das pessoas, exercer a auditoria interna e fornecer apoio negocial (ENTREVISTADO 1)”. Os respondentes e entrevistados informam que estas URDC's, mesmo sendo filiais das Centrais, são geridas localmente pelas cooperativas integrantes através de um Comitê Gestor formado por diretores e gerentes que

definem a linha de atuação da mesma. Além disso, a URDC faz os controles contábeis e administrativos dessas cooperativas participantes.

Outro fórum estratégico específico é o Conselho Deliberativo que tem sua função descrita pelo Regimento Interno do SICREDI – RIS (SICREDI, 2002, grifo original do documento), coletado na análise documental:

As deliberações sobre matérias de interesse corporativo do SICREDI (definição de normas gerais sobre estrutura e funcionamento das entidades; recursos humanos; operações; serviços e outras atividades ou projetos comuns, incluindo o conteúdo deste Regimento), [...] serão tomadas por um Conselho Deliberativo, composto dos presidentes das Centrais, que atuarão em nome das respectivas Filiadas, as quais serão ouvidas na conformidade das regras internas de cada unidade federativa, considerando-se aprovadas as matérias que, comprovadamente, obtiverem os votos de, no mínimo, 2/3 (dois terços) das cooperativas singulares representadas nas reuniões (SICREDI, 2002).

O Conselho Deliberativo normalmente solicita a participação dos Diretores da Confederação e do Banco Cooperativo para encaminharem as fases de Planejamento e Implementação das atividades solicitadas. O mesmo instituiu, lembram os entrevistados, também um Comitê Técnico Assessor que é formado esporadicamente por executivos das entidades com afinidade técnica ao assunto em discussão para estudar e emitir pareceres técnicos sobre projetos específicos e assim fundamentar e assessorar a tomada de decisão dos Presidentes das Centrais (normalmente imbuídos de um perfil mais político-administrativo que técnico).

Um fator elencado como a melhorar pelos entrevistados é a demora na implementação de várias decisões tomadas dentro destes mecanismos e isto pode gerar desconfortos entre as entidades, conforme descreve um dos entrevistados, sendo que este já comenta que o provável motivo é a falta de recursos.

Às vezes tem muito mais decisões tomadas, e a implementação é o desafio porque ele exige recursos, e os nossos recursos são escassos, somos uma entidade em construção. Então se você olha sob esta ótica, está bom, porque demora tanto, então? Se tivesse mais recursos para você atuar, você colocaria mais estrutura, e agilizaria o processo. Então essa administração é o grande desafio: você com recursos escassos fazer crescer a organização, mantendo os valores, baseados nos princípios cooperativos e também garantindo a satisfação dos associados (ENTREVISTADO 3).

O ponto forte mais destacado destes mecanismos de Integração e Ligação é seu funcionamento sintonizado e harmonizado, conforme destaca um dos entrevistados.

Quanto mais sintonizado nós estivermos, as cooperativas com sua Central, a Central com as Entidades Centralizadoras, cada uma fazendo seu trabalho e participando ativamente das decisões, de forma tranqüila, com transparência total, onde as pessoas estejam comprometidas, aí funciona que é uma maravilha. O processo é democrático e cabe as lideranças manterem ele com legitimidade, como é hoje (ENTREVISTADO 5).

7.4 Dimensão Avaliação

A avaliação ocorre nos sistemas de crédito cooperativos por duas vertentes: os indicadores quantitativos e os aspectos qualitativos. Os indicadores quantitativos tem a função de demonstrar como está a situação econômica-financeira das entidades participantes do SICREDI e seu tamanho ao se analisar de forma consolidada. Os aspectos qualitativos apresentam as características da organização em relação aos fatores que geram vantagem competitiva como a questão da cooptação de conhecimentos, co-especialização, aprendizagem e internalização e capacidade de inovação. Abaixo será analisado como funciona cada um deles na unidade de análise deste estudo de caso.

7.4.1 Indicadores Quantitativos

O SICREDI implantou ferramentas para o monitoramento constante da gestão econômico-financeira de todas as entidades componentes, esclarecem os entrevistados, compondo um grupo de indicadores de natureza quantitativa. O risco da atividade financeira enseja ter ferramentas de diagnóstico comparativo que indiquem sinais de debilidade e áreas com problemas. Outro fator que o SICREDI valoriza é o acesso a todos os participantes, permitindo a avaliação da performance individual em relação às demais e a transparência sistêmica.

Para os entrevistados, uma das principais ferramentas de avaliação que o SICREDI possui é o SAS – Sistema de Análise do SICREDI, que é um software para análise de desempenho individual e comparativo e ranking das cooperativas singulares.

Um dos entrevistados esclarece que os relatórios são emitidos de forma comparativa, dispondo na primeira coluna a identificação das cooperativas singulares e nas demais os respectivos indicadores. Este conjunto de indicadores é disponibilizado para todos os dirigentes e colaboradores de todas as entidades mensalmente. Os indicadores são avaliados em relação às metas estabelecidas no Planejamento Estratégico, às taxas médias de mercado e em relação às cooperativas que possuem os melhores números.

Em resumo o SAS é composto pelos relatórios e indicadores apresentados na Figura 25 que foi coletada na análise documental e possui “[...] em torno de 170 indicadores que são fotos daquilo que somos (ENTREVISTADO 4)” e “isso ajuda na visualização do sistema como um todo (RESPONDENTE 4)”.

Os entrevistados ressaltam que estes indicadores são efetivamente acompanhados e em caso de desajuste em alguma cooperativa há mecanismos sistêmicos de acompanhamento e assessoramento (função das Centrais) e que isto dificulta a ocorrência de insolvências de participantes pois há um trabalho pró-ativo de avaliação.

Outra ferramenta de avaliação que está sendo implantada é o Planejamento Financeiro Corporativo que consiste na ferramenta *Hyperion* que permite estabelecer acompanhamento de metas, indicadores de cooperativas-padrão, análise de risco de crédito, análises gerenciais de resultado e checagens diversas. Esta ferramenta, segundo os entrevistados, está sendo implementada em todas as entidades sistêmicas e será utilizada inclusive como ferramenta orçamentária e de acompanhamento

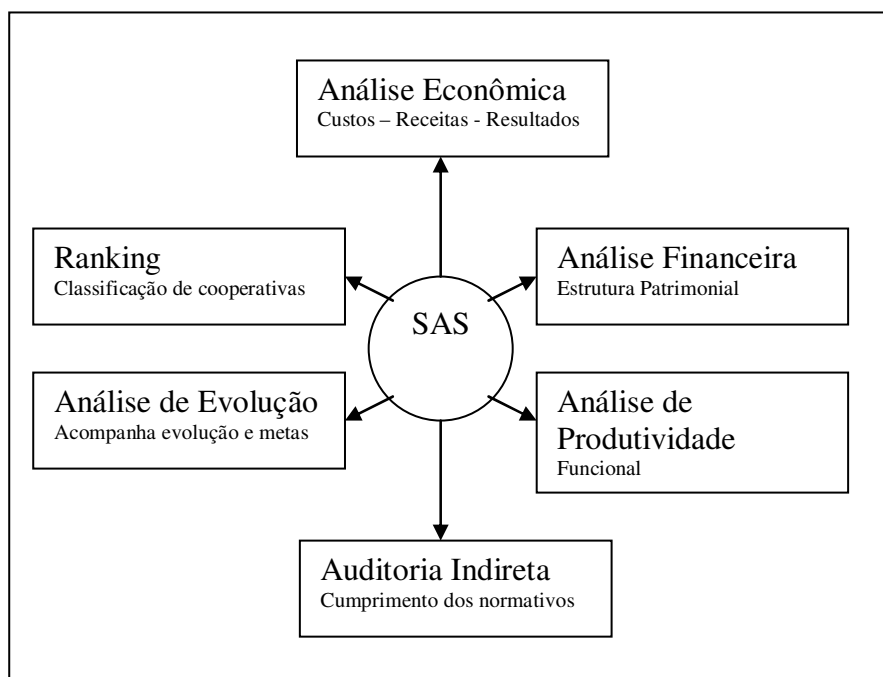


FIGURA 25: Funcionalidades do SAS – Sistema de Análise do SICREDI
Fonte: Adaptado de Pagnussatt (2004).

Na análise documental foram extraídos dados históricos do SAS dos últimos três exercícios encerrados em caráter consolidado, ou seja, somando os valores trabalhados por todas as cooperativas do Sistema, compondo os valores constantes da Figura 26 a seguir. Os principais números indicam que as cooperativas do SICREDI administram em conjunto um montante de seis bilhões, seiscentos e noventa e cinco reais, atingindo um resultado anual de mais de cem milhões de reais.

Balanço Patrimonial			
CONSOLIDADO			
	2006	2005	2004
ATIVO	6.695.778	5.420.732	4.424.733
CIRCULANTE	6.394.818	5.148.589	2.663.540
DISPONÍVEL	3.151.434	2.405.681	1.773.373
Ociosidade	44.682	36.822	39.226
SICREDI Central - Cta Mov.	2.855.410	2.020.683	1.449.674
Cheques Menores	819	759	622
Tít. Val. Mobiliários	250.522	347.418	283.851
OPER. CRÉDITO TOTAL	3.106.219	2.632.125	2.332.206
Crédito Geral	1.829.974	1.501.142	1.287.850
Crédito Rural	1.272.489	1.129.398	1.042.895
Proagro a Receber	3.756	1.586	1.461
OUTROS BENS E CRÉDITOS	137.165	110.782	92.447
Permanente	300.960	272.143	226.707
PASSIVO	6.695.778	5.420.732	4.424.733
CIRCULANTE	4.313.982	3.437.203	2.812.080
Dep. à vista	931.325	722.506	665.856
Dep. a prazo	3.368.390	2.694.358	2.135.495
Arrecadações	14.267	20.339	10.729
RELAÇÕES INTERFINANCEIRAS	43.234	33.114	3.660
OBRIG. DE EMPR. E REPASSES	1.053.099	852.035	679.160
OUTRAS OBRIGAÇÕES	142.569	98.996	120.886
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	1.142.894	999.384	808.948
Capital Social	669.953	539.527	429.454
Reservas Diversas ²	371.932	310.441	250.007
Sobras ou Perdas ¹	101.008	149.416	129.488

R\$ mil

1 - Sobras antes das destinações.
2 - Aporte do FGS incluso.

Demonstrativo de Resultado			
CONSOLIDADO			
	2006	2005	2004
RECEITA TOTAL	2.017.395	1.702.676	1.204.475
Receitas Financeiras	1.154.590	1.089.661	809.876
Rec. não operacionais	3.523	3.469	2.462
Outras Receitas Operacionais	27.384	0	0
Rec. out. Serv./Tarifas	172.096	145.334	117.899
Receitas de Repasses	72.691	45.027	32.674
Rever. CLD/Recup. Prej	587.110	419.186	241.564
DESPESA TOTAL	1.916.386	1.553.261	1.074.988
Despesa Financeira	386.279	377.552	273.586
Despesa Fixa	597.797	493.876	400.897
Outras Desp. Variáveis	118.203	88.196	66.718
Desp. de prom. e prop.	25.039	24.007	19.301
Desp. obrig. empr. rep.	62.880	50.905	39.739
Desp. Provisão CLD	726.189	518.724	274.746
SOBRAS OU PERDAS¹	101.008	149.416	129.488

R\$ mil

1 - Sobras antes das destinações.

Figura 26: Balanço Consolidado do SICREDI 2004 a 2006.

Fonte: Extraído do SAS, fevereiro/2007.

Com base nestas informações foi possível calcular alguns dos indicadores constantes do Quadro 5 da revisão bibliográfica, dando um entendimento da situação atual do SICREDI, e estes são apresentados na Tabela 3 a saber.

Tabela 3: Indicadores quantitativos de 2004 a 2006 do SICREDI.

Indicador	2006	2005	2004
Participação de Capital de Terceiros	485,86%	442,41%	446,97%
Composição de Endividamento	77,69%	77,74%	77,77%
Nível de Imobilização	26,33%	27,23%	28,02%
Liquidez Geral	R\$ 1,48	R\$ 1,50	R\$ 0,95
Rentabilidade do Ativo	1,51%	2,76%	2,93%
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	8,84%	14,95%	16,01%

Fonte: Elaborado pelo pesquisador com base nos dados do SAS de fevereiro/2007.

Estas ferramentas a disposição dão transparência para as informações sistêmicas e demonstram a situação econômica e financeira das entidades, como resume um dos entrevistados:

Nisso o SICREDI está bem servido de ferramentas, temos o SAS com um monte de indicadores, com ranking das cooperativas, temos o *Hyperion* com o acompanhamento das metas e também indicadores, têm os *rankings* de produtos. Informações para analisar todas as entidades têm bastante, em várias fontes, e transparente, todos podem acessar, desde dirigentes a colaboradores. Temos o conhecimento de nossa situação econômica e financeira, mas falta focar um pouco (ENTREVISTADO 4).

Além disso, foi mencionado por vários respondentes e entrevistados a possibilidade de comparatividade entre as situações e números das cooperativas, destacando-se ser possível “[...] traçar comparativos de desenvolvimento com outras cooperativas (RESPONDENTE 2)” e que todos percebem os reflexos de gestão das cooperativas pois “[...] cada cooperativa sabe que suas ações com seus reflexos serão de conhecimento de todas as entidades do sistema, tudo é transparente (ENTREVISTADO 5)”. Um dos entrevistados apresenta bem este ponto forte da sistemática de análise quantitativa do SICREDI ao afirmar o abaixo exposto:

A transparência é o principal, ter a possibilidade de ver no SAS a situação de todas as empresas, o pessoal acaba se comparando, não quer ficar mal no ranking, vê a cooperativa de mesmo nível de operações e procura ter o mesmo resultado. Esses indicadores todos mostram o que tem de bom e também o que é ruim e precisa ser atacado para resolver. Essa transparência não se encontra nos outros tipos de organizações, aqui uma cooperativa vai buscar o porque que outra tem melhor

resultado mesmo tendo o mesmo volume de operações, qual é seu segredo? E o outro conta, porque todos crescem, cada uma tem sua área de atuação expressa, e por isso não há concorrência, há cooperação. Todas as cooperativas são solidárias, se uma vai mal, a outra vai ter que tirar do bolso para cobrir, pois o associado daquela não pode ficar com má imagem do sistema como um todo (ENTREVISTADO 4).

A geração das informações quantitativas também possui caráter de isenção, já que não há a possibilidade de manipulação desses indicadores, conforme descreve um dos entrevistados:

Em termos de avaliação, esse rol de informações que transitam, é o que atesta a confiabilidade das cooperativas. E isso poderia ser um repositório que as próprias cooperativas informassem, mas não, as informações são geradas pelas operações que ocorrem lá na base das cooperativas, então não há possibilidade da cooperativa dar uma informação equivocada, para melhorar ou piorar sua imagem, não tem como manobrar, dizer que a situação é uma e apresentar outra, maquiagem balanço, porque faz parte do sistema centralizado. Isso é um dos méritos da Confederação, ao induzir a evolução tecnológica, ter construído dessa forma (ENTREVISTADO 5).

A questão de foco já mencionada pelo Entrevistado 4, acima, é uma das preocupações recorrentes na análise das entrevistas e questionários, pois há muita informação mas é “[...] difícil ordenar as mesmas para embasar a tomada de decisão (ENTREVISTADO 5)”, ensejando que se filtrem estes indicadores para vinculá-los ao planejamento estratégico e seus planos de ação e projetos decorrentes para que tenham efetividade e demonstrem os pontos de ataque necessários para o alcance dos objetivos sistêmicos. Direcionar indicadores vinculados ao mapa estratégico é uma das alternativas que o sistema está buscando para que se tenha “[...] 15 ou 20 indicadores que nos mostrem a foto de nossa situação, melhor ter uma foto pequena e completa que uma grande não nítida (ENTREVISTADO 4)”.

As ferramentas geradoras das informações quantitativas foram analisadas e consideradas desuniformes, indicando que há atrapalho ao se trabalhar muitos indicadores em diversas ferramentas, gerando sobreposição de atividades pois “[...] tem muita gente gerando informação, [...], de forma repetida e duplicada, tendo que conciliar alguns valores que eram para serem iguais e não são (ENTREVISTADO 4)”. Estas foram as verificações sobre os indicadores quantitativos.

7.4.2 Aspectos Qualitativos

A construção de indicadores de natureza qualitativa ainda é embrionária no sistema

SICREDI, afirmam os respondentes e entrevistados. “Estamos tateando nisso (ENTREVISTADO 4)” ou “[...] este ponto é o âmago da questão, pois é difícil de identificar, de criá-los, temos poucos pontos que levam em questão algo como qualidade (ENTREVISTADO 3)” são afirmações que corroboram esta percepção.

As informações de natureza qualitativa são entendidas num primeiro momento como pesquisas de clima e satisfação e também de certificação de colaboradores. Os entrevistados declararam que foi efetuada uma pesquisa de clima com todos os colaboradores do SICREDI e “[...] isso nos trouxe muitos subsídios para melhorar (ENTREVISTADO 4)” e a pesquisa de satisfação foi feita com um grupo de associados e serviu para a prospecção de novos produtos. Já a certificação dos colaboradores é uma nova sistemática que está sendo adotada para preparar este contingente para a comercialização de produtos e serviços e qualificar o atendimento, pois “[...] buscar a certificação mais ampla, ela é interessante para agregar qualidade (ENTREVISTADO 3)”.

A cooptação de conhecimentos, um dos elementos de natureza qualitativa descritos por Doz e Hamel (1998), ocorre de forma construtiva nesse sistema, pois todos participam nos fóruns estruturais e específicos e dão sua contribuição em prol do coletivo, conforme atesta um dos entrevistados ao afirmar que a forma de compartilhar conhecimentos é:

Construção. O conhecimento não é guardado ou de alguém, entidades ou pessoas, todo conhecimento é compartilhado. Tanto é que quando se faz um projeto, não existe projeto de área tal ou entidade tal, da pessoa tal, o projeto nasce com a contribuição de um monte de gente. O conhecimento é compartilhado, e disseminado no sistema, e o conhecimento de um, junto com o conhecimento do outro, faz com que as coisas nasçam com mais solidez. É muito mais difícil errar ao construir um projeto de maneira participativa, contando com o conhecimento e expertise, até o sentimento das pessoas a respeito de um projeto, é muito mais difícil errar do que quando alguém dentro de um escritório bola a coisa, vai e faz um projeto, e depois larga para as cooperativas. Porque nós temos vantagem ao construir de forma partilhada? Nós temos mais facilidade de não errar, de ter certezas, e nós temos depois a facilidade da implementação, porque tem legitimidade, houve a participação de todos, e provavelmente este projeto que será construído vai ter uma sintonia maior com a ponta (ENTREVISTADO 5).

Um dos entrevistados ressalta que se cooptam conhecimentos ao buscar colaboradores no mercado que possuam formação em nível de graduação, especialização, mestrado e doutorado. Este fator também é fomentado entre os colaboradores já existentes, “[...] pois temos o PEC (Programa de Educação Corporativa) e ele tem estímulos consideráveis (ENTREVISTADO 3)”. Além disso, há eventos próprios para o compartilhamento de conhecimentos, sendo citado o exemplo do Encontro denominado SICREDI Maior como aquela “[...] oportunidade sistêmica para trocar idéias e experiências em prol dos próximos cem anos do SICREDI (RESPONDENTE 2)” e o exemplo das instâncias de decisão, pois

“[...] em cada momento temos a oportunidade de estar evoluindo e aprendendo com exemplos dos colegas de outras cooperativas e com isso melhorar nosso modo de agir (RESPONDENTE 11)”. Tudo isso é conduzido e capitaneado pelas Centrais que possuem a missão de “[...] formar de maneira uniforme e padronizada, integrando todas as estruturas SICREDI (ENTREVISTADO 1)”.

Além disso, incorpora-se a geração interna de conhecimento o fator de visão externa que “[...] traz entidades ou profissionais consultores, constituídos pela especialidade, para trazer para dentro o que o mercado faz, fechando com o que se produz nas bases internas (ENTREVISTADO 5)”.

Um dos fatores críticos desse processo é a resistência em fomentar o desenvolvimento e a busca de conhecimentos nas cooperativas, pois ainda há visões estreitas conforme comenta um dos entrevistados:

Essa é uma relação bem aberta, isso poderia ser um pouco mais aproveitado pelas cooperativas, um pouco mais de estímulo nesse campo. Então há desníveis bem grandes ainda, há dirigentes que pensam um pouco mais fechado, outros já são mais abertos. Esses que convivem com esta visão mais aberta formam times melhores, são mais preparados e fornecem mais valores para o sistema. Oportunizam as pessoas se extrair o melhor delas. [...]. Uns enxergam e outros não, uns são contra, precisa ser melhorado bastante (ENTREVISTADO 3).

A co-especialização entre as organizações participantes do sistema, que envolve níveis de interação e absorção conforme propõem Doz e Hamel (1998), é entendido como um dos fatores de grande fomento por parte das lideranças do SICREDI, pois além das formas tradicionais há um sentimento de desafio constante de evolução entre os participantes, conforme comenta um dos entrevistados: “Parece que um desafia o outro, e neste desafio de oferecer o melhor para o associado, para gerar sua satisfação, você acaba encontrando isso no coletivo. Então é um jeito do SICREDI (ENTREVISTADO 3)”.

Como formas tradicionais de gerar a co-especialização, mesclando também elementos de aprendizagem e internalização, um dos entrevistados apresenta as seguintes ponderações:

Nestes itens nós ainda temos a forma tradicional, ou seja, colocamos os colaboradores na sala de aula para aprender sobre novos produtos, ouvir palestras e assim ir difundindo os produtos, serviços e conhecimentos sobre cooperativismo. Isso vinha dando alguns resultados bons, mas tinha a questão de deslocamento e envolvimento dos profissionais. Treinava-se um grupo por cooperativas, normalmente gerentes de controladoria, assessores de produtos e serviços e estes tinham que repassar para os demais e você sabe, em cada passagem de informação, se perde uma parte do mesmo, não é completo o repasse (ENTREVISTADO 4).

Uma das ferramentas disponibilizadas, usando a tecnologia da informação, traz uma alternativa para este cenário comentado:

Agora temos o SICREDI APRENDE onde de forma virtual todos podem acessar os cursos em forma integral e ao final dos módulos o colaborador é avaliado, tem

tutores acompanhando e podemos certificar o conhecimento adquirido. E melhor de tudo, o colaborador vai aprendendo aos poucos, na sua velocidade, quando der uma folguinha na sua Unidade de atendimento. Esse é o caminho do futuro e o SICREDI acertou de novo (ENTREVISTADO 7).

Esta ferramenta propicia a aprendizagem organizacional de forma coletiva conforme comenta Lemos (1999) e os entrevistados citam também o Portal Corporativo como uma dessas formas de gerar aprendizagem organizacional, pois dizem que este tem “[...] todas as informações disponíveis, manuais, regulamentos e cursos, sendo uma ferramenta indispensável para nossos colaboradores se qualificarem na sua atuação diária (ENTREVISTADO 4)”.

A capacidade de inovação, descrita por Barquero (2001) como mecanismo-chave de evolução das organizações, é entendida pelos entrevistados e respondentes como própria da lógica participativa de atuação de um sistema, pois o fato do sistema ser dinâmico e participativo gera um entorno de idéias próprio para o desenvolvimento de novas ações, como comenta um dos entrevistados:

O SICREDI não é uma entidade acomodada, não tem um dono, tem um milhão de donos, na medida em que as pessoas olham sob esta ótica, se colocando no lugar do associado, eles começam a gerar um volume enorme de informações e ações próprias que acabam produzindo resultados comparados a outros sistemas, o custo-benefício é bem maior. Com nossos recursos escassos, precisamos tirar o melhor das pessoas, elas acabam contribuindo com o melhor que tem, o que gera inovação (ENTREVISTADO 6).

O ambiente fomentado pelos princípios cooperativos também faz com que fluam novas idéias e se viva a cooperação no dia-a-dia, conforme atesta outro entrevistado:

A cultura de cada local jogando uma luz sobre o que é estabelecido cria formas criativas de encarar desafios e cria boas práticas que podem ser copiadas e garantem o crescimento sustentado. As pessoas no SICREDI têm um clima para poder opinar, são construtores de sua história, fazem parte e participam dos rumos da organização, palpitam mesmo e assim é que nós viemos crescendo tanto. Há um sentimento de família envolvido, cada um cooperando para que o todo cresça (ENTREVISTADO 4).

Um dos respondentes afirma que outra forma de garantir inovações é “[...] ouvindo e acompanhando o mercado e os outros sistemas de crédito cooperativos existentes no mundo (RESPONDENTE 2)”.

A forma de mensurar estes aspectos qualitativos ainda é nova na condução do sistema SICREDI, sendo necessário ainda “[...] melhorar aqui, precisamos de mais indicadores de qualidade, precisamos ver a qualidade, conhecimento e habilidades de nossos colaboradores (ENTREVISTADO 4)”. “A preocupação é grande com a inovação para garantir que ela flua através de nossa verdadeira administração participativa, mas é difícil avaliar, pois ainda não criamos e temos claros os melhores indicadores para isso (ENTREVISTADO 5)”.

Estas foram, então, as percepções sobre os indicadores quantitativos e aspectos qualitativos da dimensão Avaliação.

7.5 Integração das Dimensões do Esquema de Análise

A integração entre as dimensões começa a acontecer ao analisar cada uma das dimensões com seus impactos sobre o processo da estratégia e ao se generalizar algumas constatações efetuadas com base nas respostas dos entrevistados e respondentes.

O primeiro fator a considerar é a dimensão *Planejamento* no qual se constatou que todos as variáveis elencadas no Quadro 7, da página 69, estão presentes mediante a aplicação de um método de planejamento estratégico adaptado de vários autores da atualidade. Ou seja, acontece num primeiro momento um diagnóstico da situação atual, depois ocorre o projeto com a definição de todas as diretrizes e instrumentos estratégicos de forma consolidada para o Sistema em estudo e, por último, a decisão ocorre de forma coletiva com a representação de todos os entes da estrutura organizacional. O Planejamento é o primeiro passo para a análise completa da formulação e implementação das estratégias.

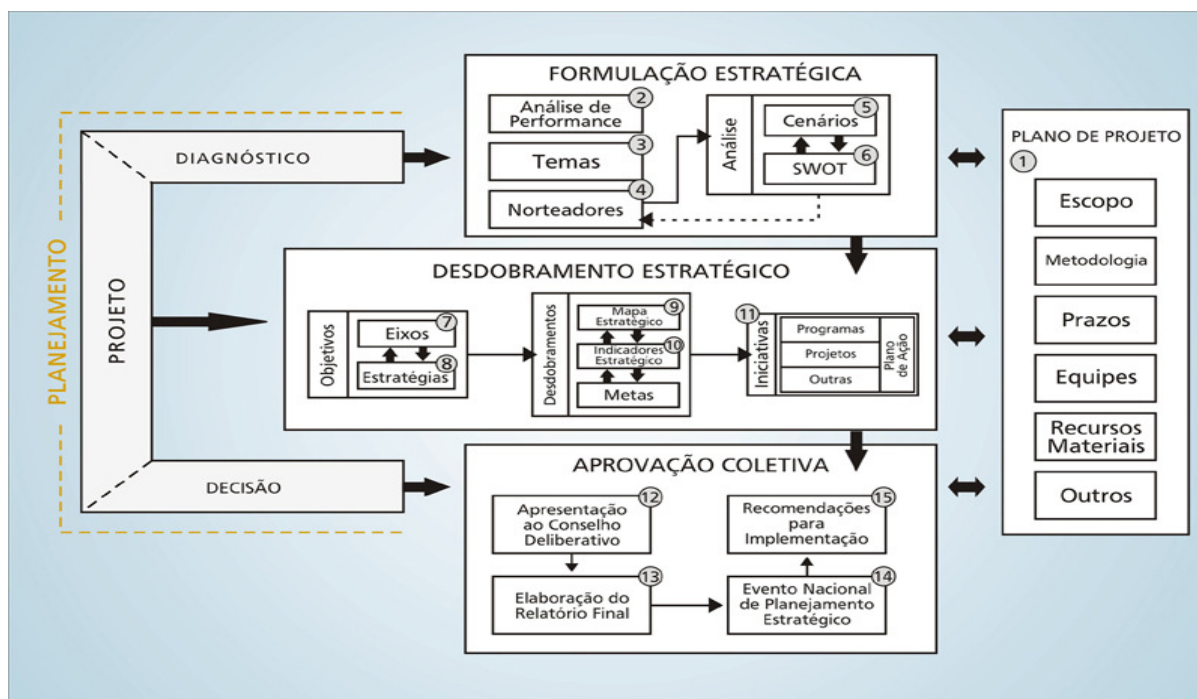


FIGURA 27: Representação da Dimensão Planejamento

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

Na Figura 27 apresentam-se, também, os quinze passos utilizados pelo SICREDI para

executar o seu Planejamento, separados pelas variáveis elencadas na revisão bibliográfica e demonstrando aderência ao referencial teórico proposto. Estes passos foram pormenorizadamente descritos e apresentados no tópico 7.1 dessa dissertação, a partir da página 83.

O segundo fator a ser analisado é a dimensão Estrutura Organizacional que apresenta as variáveis “**Nós**” (demonstradas pelos três níveis/ graus de organizações no SICREDI, ou seja, generalizando existem as cooperativas num nível, as Centrais em outro e o Banco e Confederação como entidades centralizadoras de terceiro grau e suas empresas vinculadas), a variável **Posição** entendida como o detalhamento das funções de cada uma dessas organizações e as variáveis **Ligações e Fluxos** descritos pela seqüência de elementos verticais e horizontais, formais e informais presentes e demonstradas pelas linhas que ligam cada uma das caixas apresentados na Figura 28.

As estruturas organizacionais e a forma de decidir e dirigir a organização impactam nos níveis de participação e na própria forma de conduzir o planejamento, pois há mais instâncias de discussão. O **Diagnóstico** envolve um contingente grande de encontros e mecanismos de difusão das informações para montar cenários de forma consolidada, a descrição do **Projeto** precisa do envolvimento e convencimento dos representantes de todas as entidades e a **Decisão** necessita ser coletiva pela natureza cooperativa do negócio.

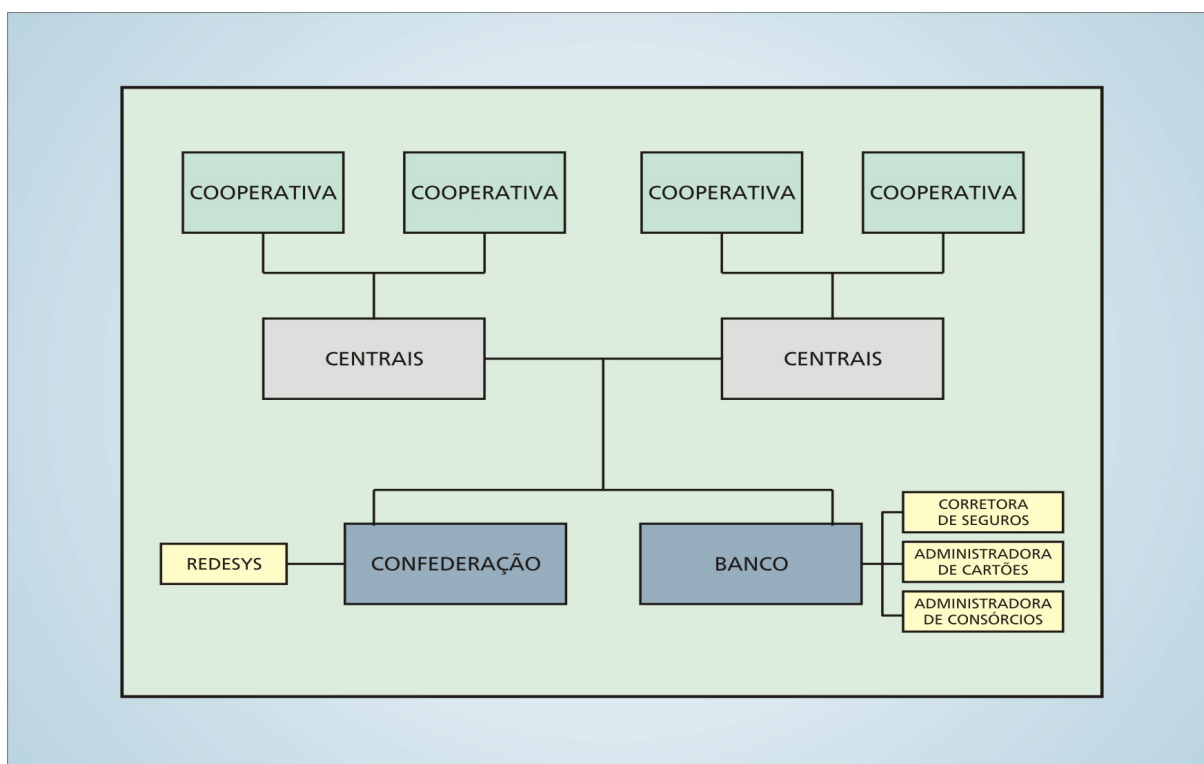


FIGURA 28: Representação da Dimensão Estrutura Organizacional

Fonte: Elaborado pelo pesquisador.

A dimensão *Processo Diretivo e Decisório* é construída a partir da Figura 28 e cada uma das organizações, independente do nível a que esteja vinculada, possui uma dinâmica própria de ser dirigida e forma de tomar suas decisões. De forma generalizada todas as entidades partem de uma Assembleia Geral, formada por todos os associados das organizações, onde de forma participativa, são delineadas as grandes decisões que nortearão os passos que o Conselho de Administração, eleito nela, conduzirá no transcorrer de um ano seguinte. Dentre os membros do Conselho de Administração são eleitos a Diretoria Executiva, que conduzirá operacionalmente o dia-a-dia das organizações com o auxílio de Executivos contratados que conduzem grupos de áreas funcionais (cada uma delas com uma tarefa específica em prol da consecução dos objetivos estabelecidos e decisões tomadas). Esta estrutura genérica é apresentada na Figura 29 e vale para todas as entidades do sistema e representa os órgãos de condução formal estabelecidos na variável Mecanismos de Coordenação.

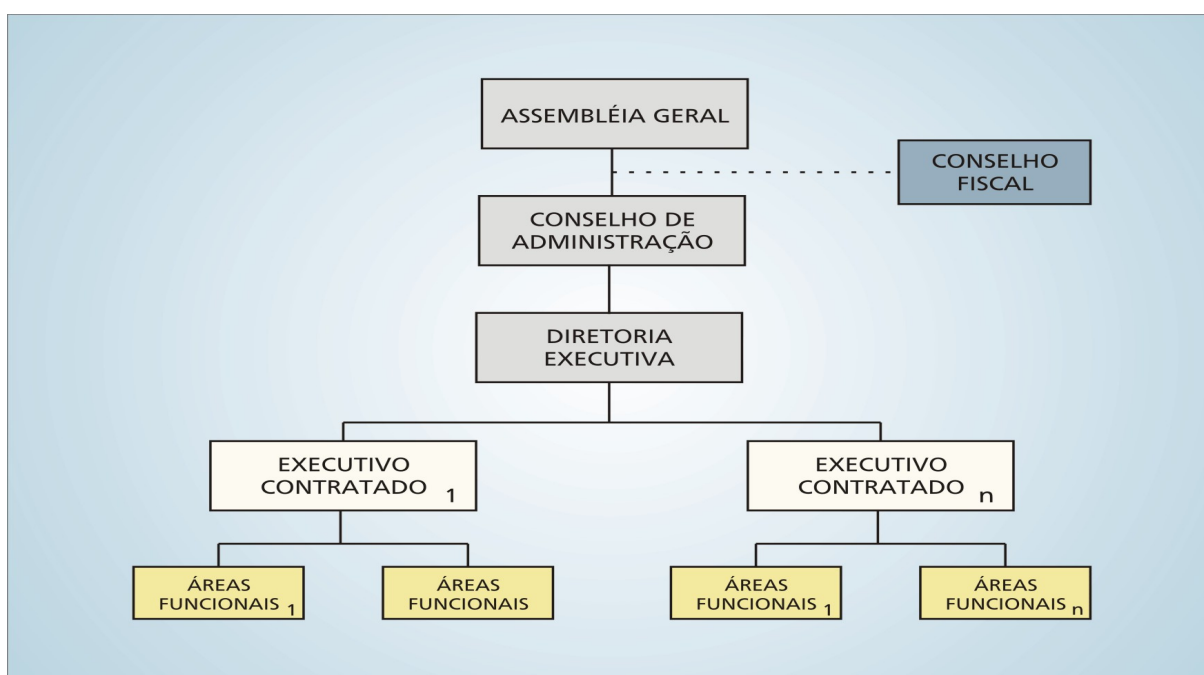


FIGURA 29: Estrutura diretiva genérica de entidades do SICREDI

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

Esta estrutura diretiva genérica de entidades é incorporada a cada uma destas na Figura 30, incorporando-se ainda nos cruzamentos entre os níveis os mecanismos de integração e ligação que representam os fóruns específicos de discussão interorganizacional. Os fóruns específicos entre o primeiro nível (cooperativas) e o segundo nível (centrais) é representado pela Unidade Administrativa, reunião de lideranças de cunho mais político, e pelas URDC's

(Unidades Regionais de Desenvolvimento e Controle) que possuem um cunho mais técnico-operacional. Já entre o segundo nível (centrais) e terceiro nível (banco, confederação e entidades vinculadas) há o CTA (Comitê Técnico Assessor) com o papel de análise técnica e o Conselho Deliberativo como o grande fórum estratégico que alinha as decisões sistêmicas.

Permeiam esta fase todas os mecanismos de comunicação, fator primordial para sintonia deste complexo desenho organizacional, destacando-se o Portal Corporativo, os Encontros Presenciais, o Jornal Catavento e a *Intranet* com seu acervo de informações.

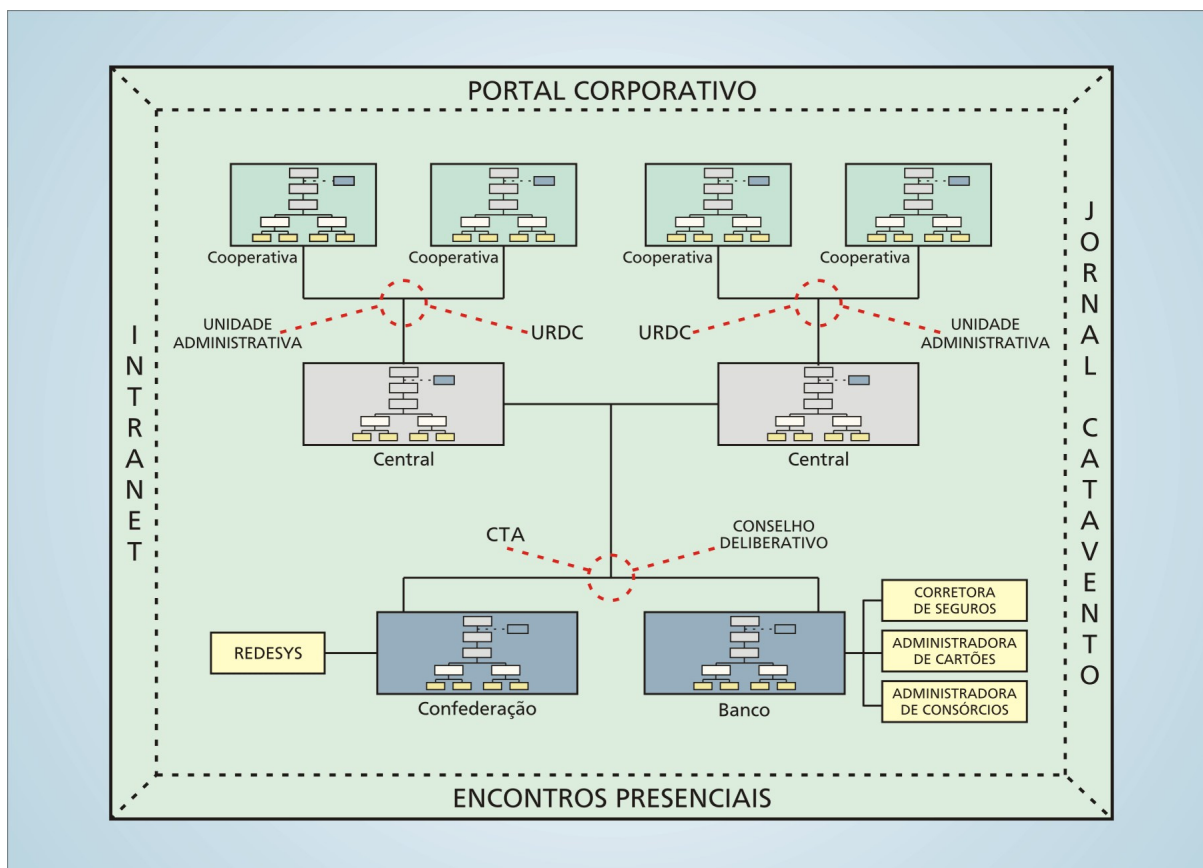


Figura 30: Representação da Dimensão Processo Diretivo e Decisório.

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

A quarta dimensão analisada foi a Avaliação onde se possui uma grande gama de indicadores quantitativos e um prospecto inicial e embrionário de mensuração de aspectos qualitativos. Os indicadores quantitativos que contém elementos de liquidez, rentabilidade e nível de capital são registrados e calculados principalmente por duas ferramentas: O SAS (Sistema de Análise do SICREDI) e a ferramenta *Hyperion* que é um repositório de dados.

Nos aspectos qualitativos há uma busca pela cooptação e internalização do conhecimento, estruturando um processo de aprendizagem que fomenta a inovação. Apresentam-se na Figura 31 as principais percepções dos entrevistados e respondentes sobre

cada uma das variáveis propostas, além da percepção inicial do que significa aspectos qualitativos para os mesmos.

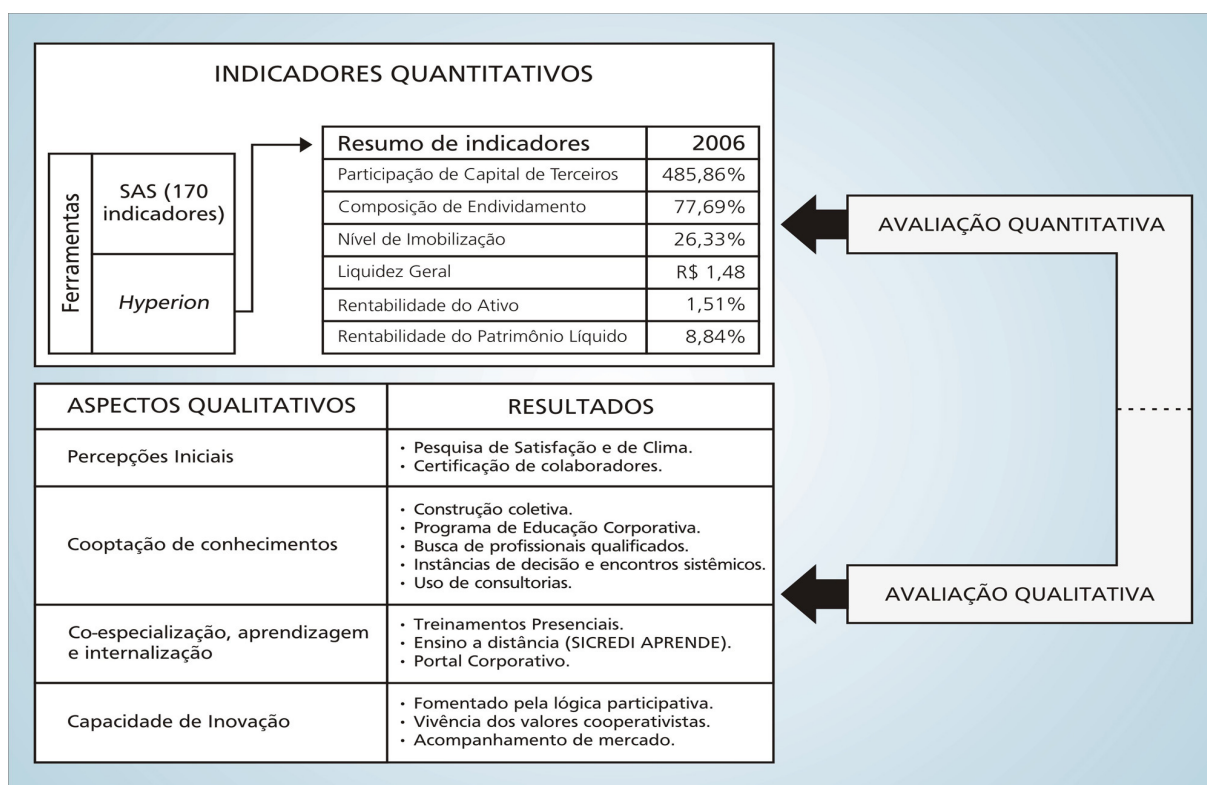


FIGURA 31: Representação da Dimensão Avaliação

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

Na Figura 32, abaixo, consolidam-se todas as dimensões de análise e se tem a visualização do esquema de análise proposto na revisão bibliográfica aplicado ao estudo de caso do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI). A seta de número quatro é uma inferência do pesquisador ao entender que toda estrutura interorganizacional desenvolvida pelo Sistema, bem como sua forma de dirigir e tomar decisões, impacta e modifica a forma de formulação das estratégias da dimensão Planejamento. Todas as respostas coletadas indicam e apresentam o diferencial da participação estruturada como um dos principais fatores de sucesso do planejamento engendrado corporativamente.

Constata-se que todos os elementos levantados como variáveis de cunho interorganizacional para as dimensões do esquema de análise estão presentes no Estudo de Caso apresentado. A organização em estudo acaba desenhando uma configuração própria e dinâmica para cada uma das dimensões e isto permite perceber que o processo de formulação e implementação da estratégia é uma seqüência de ações no tempo que gerará ciclos de atualização e análise constantes.

A seta com o número 1 indica o porvir de uma seqüência de dimensões a partir da

formulação estratégica que acontece na Dimensão Planejamento, influenciando principalmente a criação de estruturas organizacionais próprias que conduzirão à efetividade do que foi planejado.

A seta 2 apresentada na Figura indica que há um passo seguinte ao estabelecimento das estruturas e sua forma de decidir e ser dirigida que é a avaliação de todo o funcionamento até então estruturado. O conhecimento adquirido pela avaliação destes acaba retroalimentando a primeira dimensão (Planejamento), conforme indicam as setas com o número 3 da Figura 32.

A seta 4 indica que esta estrutura posta influencia o próprio processo de planejamento, pois ela interfere na forma de definir o futuro da organização ao estabelecer os níveis de participação na formulação das estratégias conforme apresentado na Figura 27.

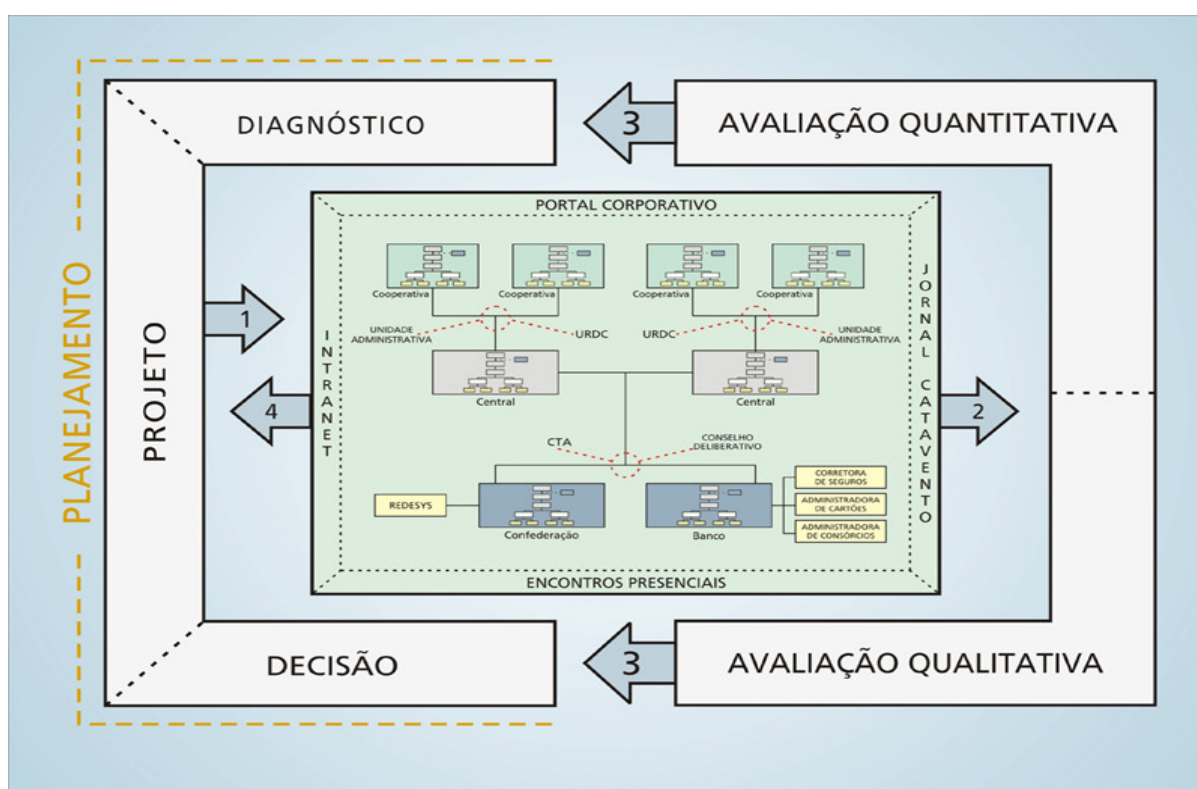


FIGURA 32: Representação consolidada do Esquema de Análise no SICREDI.

Fonte: Elaborado pelo Pesquisador.

Apresentou-se, neste tópico, a descrição de todas as dimensões de análise e suas variáveis com base nas ferramentas metodológicas aplicadas (entrevistas, questionários e análise documental), demonstrando como funciona o processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito brasileiro.

A seguir são apresentadas as conclusões obtidas com base no presente estudo e também as limitações e propostas para pesquisas futuras.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresentam-se as conclusões originadas do presente estudo de caso, bem como se descrevem as limitações do trabalho e as sugestões para futuras pesquisas relacionadas com o tema.

8.1 Conclusões do Estudo

A questão de pesquisa do presente estudo foi entender como ocorre o processo das estratégias (OLIVEIRA, 2006) no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), englobando tanto os fatores de formulação (MINTZBERG e QUINN, 2001) quanto os de implementação (HREBINIAK, 2006). As unidades de análise foram todas as organizações que compõem o Sistema SICREDI, prevalecendo a análise dos aspectos interorganizacionais das mesmas. Com base no problema de pesquisa e nos objetivos propostos foi desenvolvido um conjunto de conclusões baseadas na análise apresentada a partir da aplicação dos instrumentos de pesquisa mencionados.

Em relação ao objetivo geral de analisar o processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito verificou-se que, por intermédio da aplicação de um esquema de análise criado para organizações individuais (OLIVEIRA, 2003) acrescido de variáveis de cunho interorganizacional coletados pelo pesquisador, é possível perceber e entender o funcionamento do processo de estratégia deste tipo de organização coletiva, demonstrando estas dimensões a complexidade do seu funcionamento em sistemas cooperativos de crédito.

O primeiro objetivo específico, que foi estabelecer um esquema de análise do processo das estratégias de um sistema cooperativo de crédito, foi atendido. A partir das dimensões Planejamento, Estrutura Organizacional, Processo Diretivo e Decisório e Avaliação (OLIVEIRA, 2003) e das variáveis constantes do Quadro 7 foi possível conceber um esquema de análise aplicável e adaptável à unidade de análise escolhida. Esta aplicabilidade do

esquema de análise se apresenta na transposição criada entre a Figura 5, que contém o cerne proposto por Oliveira (2003), o Quadro 7, com o esquema de análise proposto, e a Figura 32 que apresenta a organização do pesquisador para as dimensões mencionadas, nas quais cada uma delas expande sua percepção e incorpora as variáveis interorganizacionais apresentadas. O esquema de análise foi aplicado e permitiu entender como se formula e se implementam as estratégias num sistema cooperativo de crédito brasileiro.

Os elementos de ligação entre as dimensões do esquema de análise proposto também foram conferidos e validados. A seta de número 1, da Figura 32, indica que o planejamento permite a reformulação das estruturas organizacionais. Já estas estruturas são as bases para estabelecer a governança corporativa e o fluxo de tomada de decisões, denominadas como dimensão do Processo Diretivo e Decisório e a descrição desta referenciava constantemente as estruturas apresentadas, sendo incorporadas conjuntamente através da Figura 30. Já a lógica do processo diretivo e decisório, presente nas estruturas organizacionais apresentadas, estabelece a dinâmica interna de trabalho que necessita de elementos de avaliação de seu desempenho (indicadores quantitativos e aspectos qualitativos) conforme apresentado na seta de número 2, que por sua vez são a base para um novo ciclo de planejamento, setas de número 3. Com base nas observações dos entrevistados e respondentes que ressaltaram a participação coletiva estruturada (contando com fóruns próprios e específicos de todas as entidades pertencentes ao SICREDI) para elaborar o planejamento estratégico da organização foi inserida a seta 4 que indica que a formulação das estratégias corporativas depende da estrutura organizacional existente, o que gera uma inferência do pesquisador no cerne do esquema de análise de Oliveira (2003). Observados estes elementos, conclui-se que foi estabelecido adequadamente o esquema de análise para o cooperativismo de crédito estruturado em sistema.

A descrição do processo da estratégia de um sistema cooperativo de crédito, segundo objetivo específico da presente dissertação, foi realizada através de detalhada descrição apresentada no capítulo 7, no qual foram abordadas todas as dimensões e variáveis apresentadas na revisão bibliográfica e método de pesquisa, seguindo a seqüência do esquema de análise proposto, sendo descrita a forma como é estruturado o processo em cada dimensão e alguns dos resultados concretos coletados nos instrumentos de pesquisa. As opiniões de entrevistados e respondentes sobre cada um dos itens ilustra e complementa o entendimento do processo da estratégia, possibilitando uma visão funcional e completa do processo das estratégias no sistema de crédito cooperativo em estudo.

Pôde-se observar e descrever todas as variáveis propostas em cada uma das dimensões

do esquema de análise do processo da estratégia estabelecido. No Planejamento foi possível identificar um processo estruturado e formal que permitiu estabelecer uma direção otimizada para esta organização, passando pelas fases de Diagnóstico, Projeto e Decisão. A Estrutura Organizacional, por sua vez, foi de fácil visualização, pois todas as organizações estão formalmente definidas, com suas funções específicas descritas e os elementos de ligação e fluxos presentes, conforme afirmam os entrevistados e respondentes. O Processo Diretivo e Decisório foi a fase mais abordada pelos entrevistados e respondentes por sua efervescência interna, sendo possível um detalhamento de todo o processo de governança e de tomada de decisão, com descrição das formas de comunicação adotadas, dos órgãos condutores e dos fóruns específicos de discussão interorganizacional. A preocupação com a avaliação foi percebida devido à existência de várias ferramentas e por um grande número de indicadores quantitativos observados sistemicamente, além do início da estruturação da busca de mensuração de aspectos qualitativos.

Com relação ao terceiro objetivo específico, que buscava avaliar este processo da estratégia em um sistema cooperativo de crédito, observou-se, mediante a solicitação de pontos fortes e aspectos a melhorar em cada grupo de questões formuladas aos entrevistados e respondentes, um rol de elementos de avaliação para cada dimensão em foco que foram devidamente apresentados durante a descrição efetuada no Capítulo 7.

De forma consolidada e resumida apresentam-se as seguintes avaliações para cada uma das dimensões estudadas:

- Dimensão Planejamento: O ponto forte de maior destaque é o alto nível de participação das entidades. Como aspecto a melhorar comentou-se sobre a maior difusão da metodologia e ampliação da participação dos associados no planejamento.

- Dimensão Estrutura Organizacional: Destacou-se a própria organização sistêmica com marca única que gera alto nível de confiança interna. A questão de sobreamento de atividades entre áreas e empresas do sistema e o conhecimento do funcionamento de todas as áreas que compõem a estrutura SICREDI foram considerados aspectos que necessitam de melhoria.

- Dimensão Processo Diretivo e Decisório: Foram apresentados como destaques as ferramentas de comunicação a disposição (Portal Corporativo, Jornal Catavento, encontros presenciais e *intranet*) e o funcionamento sintonizado entre todas as instâncias de decisão. O despreparo de um pequeno número de dirigentes foi a preocupação apresentada.

- Dimensão Avaliação: Os pontos fortes da avaliação foram a transparência na divulgação dos indicadores trabalhados e a possibilidade de comparabilidade da situação das

instituições participantes do Sistema. Sobre os indicadores quantitativos foi reconhecida a falta de foco dos mesmos, devido ao grande número existente e a insipiente mensuração dos aspectos qualitativos.

De modo geral as três primeiras dimensões foram bem entendidas e descritas, apresentado elementos de formalização e domínio pelos agentes sistêmicos, o que permite sua aplicabilidade e funcionamento. Já a dimensão Avaliação apresenta uma necessidade de evolução ao buscar conectar sua grande base de indicadores quantitativos aos objetivos estratégicos propostos pelo Mapa Estratégico (Figura 18), selecionando um pequeno número de indicadores que dêem uma visão abrangente da situação sistêmica, e estabelecer formas de mensurar aspectos qualitativos, movimento ainda raro corporativamente.

A seguir, efetuam-se as ponderações sobre as limitações da pesquisa e, posteriormente, as novas linhas de pesquisa para o tema apresentado.

8.2 Limitações da Pesquisa

Levando-se em consideração que este trabalho é de caráter explanatório e que buscou apresentar as relações entre diversas variáveis envolvidas (GIL, 1999) pode-se questionar as dimensões escolhidas por não representarem todas as características de um processo estratégico que engloba formulação e implementação das estratégias. As dimensões trabalhadas (Planejamento, Estrutura Organizacional, Processo Diretivo e Decisório e Avaliação) se baseiam em Oliveira (2003) que vem utilizando este esquema para cooperativas e diversas outras organizações individuais, mas isto pode não representar adequadamente todas as fases descritivas necessárias para avaliar sistemas cooperativos de crédito.

O Pesquisador determinou em sua revisão bibliográfica uma série de elementos de caráter interorganizacional, denominadas de variáveis, para embasar a descrição de cada uma das dimensões. Estes elementos possuem uma associação lógica adequada, porém podem existir outras variáveis não percebidas que auxiliariam nesse processo explanatório. Além disso, a associação de variáveis abrangentes e de natureza coletiva a dimensões específicas e direcionadas à avaliação de um processo de estratégia individual pode gerar uma disfunção no esquema.

O esquema foi analisado e interpretado de forma modelada para um sistema de crédito específico que apresenta uma estrutura organizacional própria e que, portanto, não pode ser

generalizado e acoplado aos demais sistemas cooperativos de crédito existentes no país na atualidade. Para utilizar o esquema de análise em outros sistemas cooperativos de crédito é necessário realizar todas as fases do método de pesquisa e reordenar a forma modelada aos conceitos e estruturas lá apresentadas.

Outro viés que pode ter impactado na elaboração da dissertação é o fato do Pesquisador exercer suas atividades profissionais na unidade de análise em estudo.

A presente dissertação fomentou a discussão do cooperativismo como lógica alternativa de organização e permite, como demonstrado a seguir, a realização de novas propostas de estudo para o tema do processo das estratégias em sistemas cooperativos.

8.3 Sugestões para futuras pesquisas

Estabelecem-se a partir desta dissertação algumas linhas de pesquisa adicionais que poderão ser executadas futuramente:

- Estabelecer as contribuições da estruturação em sistema para as cooperativas de crédito singulares, analisando os impactos dessa estruturação sistêmica na atuação de uma de suas integrantes;

- Estudar os impactos da participação de uma entidade cooperativa singular numa estrutura sistêmica, avaliando os aspectos fortes e a melhorar nos elementos próprios das tomadas de decisão e forma de gerir as organizações.

- Analisar a cultura cooperativa e a influência desta área de conhecimento no desenvolvimento sustentado das pequenas comunidades.

- Aplicar o esquema de análise proposto em organizações de caráter interorganizacional em outros ramos do cooperativismo, ou mesmo, a partir do estudo de sua organização propor alternativas de estruturação diferenciada para os mesmos.

- Comparar a forma de estruturação e organização de cada ramo do cooperativismo do Brasil, vendo diferenças de estruturação e direção.

- Realizar estudos de caso com o esquema de análise proposto nos demais sistemas cooperativistas atuantes no país. Analisar, também, modelos internacionais de organização cooperativa.

- Aprofundar os estudos dos elos de ligação dos componentes do esquema de análise, estudando a questão da influência da estrutura no processo de planejamento.

- E, por fim, comparar este esquema de análise do processo das estratégias com outros modelos estudados contemporaneamente.

REFERÊNCIAS

ABREU, Marco Aurélio Borges de Almada. Considerações sobre o funcionamento do Cooperativismo de Crédito no Brasil. In: PINHO, Diva Benevides; PALHARES, Valdecir Manoel Affonso (orgs.). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil – do século XX ao século XXI**. Ed. Comemorativa. São Paulo: Editora Confedbrás, 2004.

ALBUQUERQUE, F.J.B. **Estúdio del Cooperativismo Agrário desde la perspectiva de la psicología social**. Tese (Doutorado em Psicologia da Universidad Complutense de Madrid). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, 1994.

ANDREWS, Kenneth R. O Conceito de Estratégia Empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ARGYRIS, Chris, SCHÖN, Donald. **Organizational learning II: theory, method and practice**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; BRODBECK, Ângela Freitas. **Sistemas de Informação: Planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das Redes Horizontais de PMEs: Teorizações e Evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro: edição especial, v.8, 2004.

BARQUERO, Antonio Vázquez. **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2001.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and Competition in relationships between competitors in business Networks. **The Journal of Business & Industrial Marketing**. v.14, n.3, p. 178-194, 1999.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

BERTOLDI, João. **O Painel Estratégico como ferramenta de avaliação de desempenho: uma abordagem conceitual em uma empresa do ramo metalúrgico**. Dissertação (Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul). UFRGS, Porto Alegre, 2003.

BREMER, Carlos Frederico. **Uma análise da aplicação do modelo de empresas virtuais na indústria brasileira**. Alemanha: WZL. Univ.Aachen, 1996.

BRITTO, Jorge. **Cooperação industrial e redes de empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 2002.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**; v. 1. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COLLIS, D.; MONTGOMERY, C. Competing on Resources: the strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**. Jul/ago, 1995.

COOPER, Donald R.;SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORRÊA, Geraldo Nunes. **Proposta de otimização da integração de parceiros na formação e gerência de empresas virtuais**. Tese (Doutorado da Escola de Engenharia São Carlos). Universidade de São Paulo, São Carlos, 1999.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

DAGNINO, Giovanni B.; PADULA, Giovanna. Coopetition Strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: **II Annual Conference of Euram on: “Innovative Research Management”**. Track: “Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics”. Stockholm: may 9-11, 2002.

DOZ, Yves L.;HAMEL, Gary. **Alliance advantage: the art of creating value trough partnering**. Massachussets: Harvard Business Scholl Press, 1998.

FEURER, Rainer; CHAHARBAGHI, Kazem. Strategy Development: past, present and future. **Management Decision**, vol.33; n.6, 1995.

FRANKE, Walmor. **Doutrina e aplicação do direito cooperativo**. Porto Alegre: Pallotti, 1983.

FREEDMAN, Mike. The Genius is in the implementation. **Journal of Business Strategy**, vol. XXIV, n.2, March/April, 2003.

FREEMAN, John; BOEKER, Warren. The ecological analysis of business strategy. **Califórnia Management Review**, vol. XXVI, n.3, spring 1984.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDMAN, S., NAGEL, R., PREISS, K. **Agile Competitors – Concorrência e Organizações Virtuais**. São Paulo: Ed. Érica, 1995.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. 3 ed. São Paulo: Nacional, 1969.

GRANDORI, Anna.; SODA, Giuseppe. Inter firm networks: antecedents mechanism and forms. **Organization Studies**, vol.16; n.2, 1995.

HAMEL, Gary. Strategy Innovation and the Quest for Value. **Sloan Management Review**, vol.39; n.2, winter 1998.

HASENCLEVER, Lia; KUPLER, David. **Economia Industrial – Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HEIJDEN, Kees Van Der. **Planejamento de Cenários: a arte da conversação estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HITT, Michael A.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HOLYOAKE, George Jacob (1817 – 1906). **Os 28 tecelões de Rochdale**. 7 ed. Série Saber / Fazer Unimed – RS, Porto Alegre: WS Editor, 2001.

HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em Sistemas de Informação. **READ**, 7.ed., v.2, n. 2, 1996.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KANTER, R.M. Collaborative advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v.72, n.4, pp. 96-108, jul./ago. 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. **Mapas Estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 6 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOSONEN, Ville. **Learning in Inter-organizational Networks**. Paper presented at the Seminar in Business Strategy and International Business, Espoo, Finland, September 21-23, 2001.

LADO, Augustine A.; BOYD, Nancy G.; HANLON, Susan C. Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a syncretic model.. **Academy of Management Review**, n.1, p.110-141, 1997.

LAURINDO, Fernando J. B.; CARVALHO, Marly Monteiro de. **Estratégias para a competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento, 1999. In LASTRES, Helena M.M.; ALBAGLI, Sarita. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede: ensaio de estratégia**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços – Abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1997.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos (org.); DOMINGUES, Jefferson Nercolini. **Aspectos jurídicos do cooperativismo**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002a.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanos (org.); DOMINGUES, Jefferson Nercolini. **Cooperativas de Crédito no Direito Brasileiro**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002b.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____ ; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MONSTED, M. Processes and structures of networks: reflections on methodology. **Entrepreneurship and Regional Development**, v.7, p.193-213, 1995.

NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLAVE, Maria Elena Leon; AMATO NETO, João. A formação de redes de cooperação e *clusters* em países emergentes: uma alternativa para PMEs no Brasil. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVARES, José Enrique Louffat. Negociação para configurar o desenho da Estrutura Organizacional em Rede. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo: v. 09, n. 03, julho/setembro 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas: uma abordagem prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estrutura Organizacional: Uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n.2, p.241-265, 1990.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do Cooperativismo de Crédito – Organização, governança e políticas cooperativas**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 4 ed. Brasília: BCB, 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva – Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. Maio/junho, 1990.

RAZA, Cláudio. **Vantagens competitivas – consiga identificá-las na sua empresa**. Revista Tributária do Ceará. Disponível em: <http://www.revistatributaria-ce.com.br/servlet_art.php?id=825>. Acesso em 06 jun. 2006.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2 ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

SICREDI. **Livro Memória do Planejamento Estratégico 2006-2010**. Porto Alegre: Superintendência de Comunicação e Marketing do Banco Cooperativo Sicredi, março/2006a.

SICREDI. **Manual de Comunicação SICREDI**. Porto Alegre: Setembro/2003a. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/Intranet>. Acesso em: 01/12/2005.

SICREDI. **Metodologia de Planejamento Estratégico Corporativo – SICREDI (MPE-S)**. Porto Alegre: Confederação SICREDI, setembro/2006b.

SICREDI. **Planejamento Estratégico 2006-2010**. São Paulo: 2005a. Folder entregue no Seminário de Planejamento Estratégico de 23 a 25/11/2005.

SICREDI. **Relatório do Planejamento Estratégico Corporativo 2006-2010**. Porto Alegre: Confederação SICREDI, outubro/2006c.

SICREDI. **Plano Estratégico 2003-2005**. Porto Alegre: 2003b. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/Intranet>. Acesso em: 01/12/2005.

SICREDI. **Regimento Interno do Sicredi – RIS**. Porto Alegre: Confederação SICREDI, dezembro/2002. Editado pela Área Jurídica Normativa. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/Intranet>. Acesso em: 08/12/2005.

SICREDI. **SAS – Sistema de Análise SICREDI**. Porto Alegre: fevereiro/2007. Disponível em: <http://www.sicredi.com.br/Intranet>. Acesso em: 19/03/2007.

SICREDI. **Conheça sua Cooperativa de Crédito com João Catavento**. Porto Alegre: 2006d. Folder entregue no Curso de Comunicação Corporativa em março/2006.

SILVEIRA, José Fernando Fonseca da. **A comunicação no processo de legitimação do Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SOUZA, Roberta de Castro. Difusão da inovação e das redes interorganizacionais no agronegócio de exportação de frutas *in natura*. In: AMATO NETO, João (org.). **Redes entre organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

TESCH, Walter. **Dicionário básico de cooperativismo**. São Paulo: SESCOOP, 2000.

TIESSEN, James H.; LINTON, Jonathan D. The JV Dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures. **Canadian Journal of Administrative Sciences**. v.17, n.3, p.203-215, 2000.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1983.

VERRI, F.T.H. Competitividade em redes de empresas que operam por projeto. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INDUSTRIAIS, 3. **Anais...** São Paulo: FGV, set. 2000.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: Structure and Cooperation in Interorganizational networks. **Journal of Business Research**, 5867, p. 1-9, 2002.

WOOD JR., Thomaz.; ZUFFO, Paulo. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 38, n.3, p. 55-63, jul./set. 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.