

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM ADMINISTRAÇÃO

José Carlos Kroth

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES A PARTIR DA GOVERNANÇA
COOPERATIVA E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Santa Cruz do Sul

2014

José Carlos Kroth

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES A PARTIR DA GOVERNANÇA
COOPERATIVA E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Pietro Cunha Dolci.

Santa Cruz do Sul

2014

José Carlos Kroth

**A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES A PARTIR DA GOVERNANÇA
COOPERATIVA E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, Área de Concentração em Gestão Estratégica de Operações, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Dr. Pietro Cunha Dolci

Professor Orientador – UNISC

Dr. Heron S. M. Begnis

Professor examinador – UNISC

Dr. Claudionor Guedes Laimer

Professor examinador - IMED

Santa Cruz do Sul

2014

*A mente que se abre a uma nova ideia
jamais volta os seu tamanho original.*

Albert Einstein

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a Nossa Senhora do Caravaggio, pela força, saúde e possibilidade da realização deste sonho que é a conclusão do Mestrado em Administração.

A minha família, minha esposa Adriana e filhos Bárbara Chaiane, Carlos Heitor e Clara Lavínia, que me apoiaram em todos os momentos e que sempre me incentivaram para a realização deste sonho, tendo muita paciência, incentivo, carinho, e compreensão. A minha mãe e a todos os meus irmãos e demais familiares que me ajudaram em todos os momentos que precisei.

Ao meu amigo e orientador, Professor Dr. Pietro Cunha Dolci, por todo o apoio, paciência, compreensão, exigência, atenção e pela orientação para a realização da Dissertação.

Ao Professor Douglas Wegner pelo apoio na construção do projeto da dissertação, dando dicas e sugestões para que o trabalho fosse realizado bem feito.

A Professora Regiane Alievi, Coordenadora do Curso do Mestrado em Administração, e aos demais professores pelo apoio, ensinamentos, conhecimentos e disponibilidade para ajudar em todos os momentos do curso.

Aos grandes colegas e amigos que conquistei durante a realização deste curso pela amizade, companheirismo e lembranças.

Aos meus colegas de trabalho pelo apoio, compreensão e incentivo durante os dois anos do curso, pois supriram muito bem as minhas ausências na cooperativa.

A diretoria da Cooperativa Sicredi Centro Serra RS, através do Presidente Egídio Morsch, Vice-Presidente Ciro Bavaresco, Diretor Executivo Dilamar Valnei Rusch, Diretor de Operações Marlon Norton Kobs, bem como a todos os conselheiros fiscais e de administração, gerentes de unidades e demais colegas que me apoiaram e incentivaram para a realização do Mestrado em Administração.

A todos deixo o meu muito obrigado.

RESUMO

O presente estudo trata da gestão estratégica de operações a partir da governança cooperativa e da gestão do conhecimento em cooperativas de crédito no Brasil. O sistema de crédito cooperativo vem crescendo mais que o sistema bancário, conforme dados do BACEN (2013). Argumenta-se que as cooperativas de crédito brasileiras reestruturaram o seu sistema de governança recentemente, o que precisa ser mais bem entendido. Através de uma pesquisa com 16 representantes, entre os conselhos de administração, conselho fiscal, gerentes de unidades, diretoria executiva e presidente e vice de uma Cooperativa de crédito, analisou-se o papel da governança cooperativa e da gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações da cooperativa. Os resultados mostram que a governança bem estabelecida com papéis bem definidos, auxilia a organização nas interligações com outras instituições, bem como com os seus grupos de interesses e com a sociedade em geral. Além disso, a governança cooperativa, através da transparência, gera credibilidade a associados e demais organizações com as quais a cooperativa possui parcerias. Os conhecimentos que permeiam a cooperativa pelos compartilhamentos, trocas de experiências, conhecimentos adquiridos pelas pessoas das mais variadas formas, contribuem para que a cooperativa elabore suas estratégias e planejamentos em longo prazo de suas políticas e objetivos organizacionais, assim como de estratégias em relação a atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e no desenvolvimento de produtos e serviços. O conhecimento gerado ajuda a cooperativa na melhoria de seus manuais e processos de trabalhos. Verificou-se ainda que, com a reestruturação do sistema de governança, as cooperativas possuem divisões de papéis e responsabilidades mais claras, e há muita limitação de poderes entre gestores. O estudo também confirma a participação dos mais variados atores no processo de definição das estratégias da cooperativa, porém, ainda carece de maior capacitação destes agentes da governança como conselheiros e gestores, para que haja uma perenidade e sustentabilidade da cooperativa para o longo prazo.

Palavras-chave: Governança Cooperativa, Gestão Estratégica de Operações e Gestão do Conhecimento, Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

This study deals with the strategic management of operations from the cooperative governance and management of knowledge in credit cooperatives in Brazil. The cooperative credit system has grown more than the banking system as Central Bank data (2013). It is argued that Brazilian credit cooperatives restructured its newly governance system that needs to be better understood. Through a interviews with 16 executives, among boards of directors, audit committee, unit managers, senior managers, and vice president and a credit cooperative, we analyzed the role of cooperative governance and knowledge management in the strategic management the cooperative operations. The results show that the well-established governance with well-defined roles, assists the organization in interconnections with other institutions as well as with their interest groups and society in general. In addition, the cooperative governance through transparency, generates credibility to members and other organizations with which the cooperative has partnerships. The knowledge that permeate the cooperative by shares, exchange of experiences, knowledge acquired by people in many different ways, contribute to the cooperative develop their strategies and long-range plans of their political and organizational objectives and strategies for care, speed of service, flexibility, security, access and development of products and services. The knowledge generated helps cooperative in improving their manuals and work processes. It was also found that with the restructuring of the governance system cooperatives have clear roles division and responsibilities, and there is much limitation of power between managers. The study also confirms the participation of various actors in the process of defining cooperative strategies, but still needs further officers training of these governance as directors and managers so that there is continuity and sustainability of the cooperative for the long term.

Keywords: Cooperative Governance, Strategic Operations Management and Knowledge Management, Credit Cooperative

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema de governança corporativa em banco.....	26
Figura 2 – Espiral do conhecimento.....	36
Figura 3 – Modelo proposto de pesquisa.....	48
Figura 4 – Área de Abrangência da Cooperativa.....	61
Figura 5 - A estrutura de governança da cooperativa.....	62
Figura 6 – Agentes da governança na cooperativa de crédito.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Atribuições da diretoria executiva e do conselho de administração.....	33
Quadro 2 – Elementos competitivos para a gestão de operações em Cooperativa de Crédito.....	41
Quadro 3 – Elementos da Estrutura Sicredi e as suas Funções.....	59
Quadro 4 – Diferenciais do Sistema Sicredi.....	60
Quadro 5 - Consolidação dos papéis da governança cooperativa.....	79
Quadro 6 – Consolidação da gestão do conhecimento em cooperativa de crédito.....	87
Quadro 7 - Consolidação dos elementos da gestão estratégica em cooperativa de crédito.....	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ACCU	Associação da Confederação Asiática de Cooperativas de Crédito
AG	Assembleia Geral
ATM	Terminais de autoatendimento
BACEN	Banco Central do Brasil
BCB	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CC	Cooperativa de Crédito
CDB	Certificado de Depósito Bancário
CNAC	Confederação Nacional e Auditoria Cooperativa
COLAC	Confederação Latino-Americana de Cooperativas de Crédito
CONSAD	Conselho de Administração
CONFIS	Conselho Fiscal
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EACB	Associação Europeia dos Bancos Cooperativos
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICBA	Associação Internacional dos Bancos Cooperativos
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
ONU	Organização das Nações Unidas
PAAs	Postos de Atendimento a Associados
PIB	Produto Interno Bruto
PSI	Programa de Sustentação do Investimento
RIS	Regimento Interno do Sicredi
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e Custódia
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
WOCCU	Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	Estrutura do documento.....	14
1.2	Definição do problema.....	14
1.3	Objetivos.....	15
1.3.1	Objetivo geral.....	15
1.3.2	Objetivos específicos.....	15
1.4	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1	Cooperativismo.....	19
2.2	Cooperativa de crédito.....	20
2.3	Governança corporativa.....	23
2.4	Governança cooperativa.....	27
2.5	Agentes envolvidos na governança cooperativa.....	31
2.6	Gestão do conhecimento.....	34
2.7	Gestão estratégica de operações.....	38
3	MODELO DE PESQUISA.....	47
4	METODOLOGIA.....	51
4.1	Caracterização da pesquisa.....	51
4.2	Unidade de análise.....	52
4.3	Coleta de dados.....	53
4.4	Análise dos dados.....	54
5	CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA.....	56
5.1	Cenário mundial do cooperativismo de crédito e a expressão mundial.....	56
5.2	Cooperativismo de crédito no Brasil.....	56
5.2.1	Sistemas cooperativos brasileiros.....	57
5.2.1.1	Sistema Sicredi.....	57
5.3	Cooperativa de crédito da pesquisa.....	61
5.3.1	Estrutura de governança da cooperativa.....	62
5.3.2	Agentes da governança em cooperativas de crédito.....	63
6	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	72
6.1	Governança cooperativa.....	72

6.2	Gestão do conhecimento.....	82
6.3	Gestão estratégica de operações.....	89
6.4	Mecanismos de interligação.....	99
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	102
	REFERÊNCIAS.....	106
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista.....	113

1 INTRODUÇÃO

A aplicação das boas práticas da governança constitui um importante diferencial de sucesso para as organizações em nível mundial. Uma estrutura de governança bem estabelecida é imprescindível ao crescimento e desenvolvimento de qualquer organização de sucesso.

Um dos grandes desafios da moderna gestão reside na formulação e implementação de estratégias capazes de atender às demandas do mercado com o aproveitamento otimizado dos recursos disponíveis. Trata-se de um tema corrente tanto no setor industrial como de serviços em instituições financeiras, como bancos e ou cooperativas de crédito, independente da estrutura administrativa e da forma de tomada de decisão do negócio.

Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), dentre uma grande gama de organizações mundiais estão as cooperativas de crédito. As cooperativas de crédito têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados. Prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das suas unidades de atendimento. Os associados são os donos do negócio, com direito a voto com iguais pesos dentro da cooperativa, independentemente do volume de recursos aplicados. O principal propósito da cooperativa de crédito é prestar assistência creditícia e serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis. Incentivam o empreendedorismo, apoiam as oportunidades de negócios dos seus associados e ajudam a promover o crescimento das regiões nas quais estão presentes. Os resultados gerados pelas sociedades cooperativas são debatidos e discutidos quanto à aplicação através de assembleias de núcleos entre os associados e colocados em votação na assembleia geral que acontece anualmente em conjunto com associados, coordenadores de núcleos (delegados), conselhos fiscais e de administração e a diretoria.

A importância das cooperativas vem crescendo ao longo dos últimos anos. Em 2012, a Organização das Nações Unidas – ONU instituiu como o Ano Internacional das Cooperativas. A institucionalização de um ano alusivo ao cooperativismo visa aumentar o conhecimento da sociedade em geral sobre essa forma de organização econômica e social. Divulgar o papel dessas organizações para o desenvolvimento mundial, por meio da geração de renda e emprego. No mundo, mais de 1 bilhão de pessoas fazem parte de alguma cooperativa (ACI, 2014).

A governança, conforme Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), vem ao encontro das cooperativas de crédito, em virtude de atendimento às exigências legais de cada país, bem

como para a organização interna e externa e a definição de papéis importantes ao seu bom funcionamento. A governança cooperativa em uma instituição de crédito cooperativo, alinhada com a gestão estratégica e executiva, contribui para uma boa gestão e sustentabilidade do negócio.

De acordo com Soares e Ventura (2008), a clara separação entre as funções executivas em cooperativas se mostra fundamental para evitar a excessiva concentração de poder do executivo principal. Uma vez que esse acumula maior conhecimento sobre o negócio e o controle sobre os processos decisórios operacionais. É necessário que os administradores que exercem as funções executivas sejam devidamente capacitados para a função.

Essa capacitação está relacionada com a criação de conhecimento dentro das organizações. É necessário que as pessoas que fazem parte de todo quadro gerencial, executivo, operacional e de associados tenham um bom conhecimento para auxiliar as cooperativas na escolha dos melhores caminhos. Assim, é necessária a existência de uma forma de gerenciar esse conhecimento (TERRA, 2003). A Gestão do Conhecimento deve ser incorporada às atribuições dos gestores em suas respectivas áreas.

Em relação à gestão do conhecimento, tanto o conhecimento gerado dentro da instituição, quanto o conhecimento adquirido fora por todos os agentes envolvidos no processo, favorecem as trocas de experiências, compartilhamentos de informações e as mais variadas formas de acesso ao conhecimento (NONAKA; TACHEUCHI, 1997). Com os conhecimentos gerados, pode transformar ou melhorar a gestão estratégica das operações, a médio e longo prazos, possibilitando aos gestores o seu monitoramento e a sua aplicabilidade nos diversos setores da cooperativa. Portanto, a determinação do caminho que leva aos objetivos gerais do negócio passa obrigatoriamente pelos planejamentos em curto, médio e longo prazo, decidido em conjunto. Por conta das peculiaridades do modelo cooperativo e da perspectiva de longo prazo da gestão estratégica, merecem especial atenção as atividades que geram o desenvolvimento dos produtos e serviços que são fornecidos aos associados. A principal razão do sucesso das empresas japonesas, principalmente na década de 90, foi a sua competência na construção do conhecimento organizacional.

A contribuição do presente estudo é explicar como a governança cooperativa pode influenciar e se relacionar com as melhores estratégias para a organização, em relação a alguns elementos da gestão estratégica de operações como o atendimento, a velocidade de atendimento, a flexibilidade, a segurança, o acesso e o desenvolvimento de produtos e serviços, através do conhecimento de todos os agentes envolvidos.

O presente estudo parte de uma lacuna gerencial que precisa ser mais bem estudada e entendida, dentro da governança cooperativa, alinhada com a gestão estratégica de operações e o conhecimento dos agentes envolvidos.

1.1 Estrutura do documento

O trabalho está estruturado nos seguintes capítulos:

- No **Capítulo 1, Introdução** é apresentada o tema da pesquisa, a questão que motivou sua realização e os objetivos gerais e específicos que se desejam alcançar, a justificativa, o contexto da pesquisa.

- No **Capítulo 2, Referencial Teórico** são destacados os artigos, livros e demais materiais referentes aos temas: a) Cooperativismo; b) Governança Cooperativa; c) Gestão Estratégica de Operações; d) Gestão do Conhecimento.

- No **Capítulo 3, Modelo de Pesquisa**, é destacado o modelo de pesquisa desenvolvido, com a interligação da governança cooperativa com a gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações da cooperativa de crédito.

- No **Capítulo 4, Metodologia**, é apresentado o método utilizado, contendo: a) o método de pesquisa; b) a unidade de análise; c) o desenho da pesquisa e suas etapas.

- No **Capítulo 5, Caracterização da Cooperativa**, são descritos os principais resultados do caso e as contribuições.

- No **Capítulo 6, Análise e Discussão dos Resultados**, são apresentadas as análises, discussão e consolidação do caso, bem como os mecanismos que possam interligar a governança cooperativa a partir da gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações da cooperativa.

- No **Capítulo 7, Considerações Finais**, são apresentadas as conclusões da pesquisa, contribuições tanto acadêmicas quanto empresariais e as limitações da dissertação.

1.2 Definição do problema

A governança cooperativa é definida legalmente pelas regras do BACEN. Muitas vezes a cooperativa perde oportunidades de aproveitar todos os elementos disponíveis para o controle de suas atividades. Por isso, faz-se necessário que ocorra um aproveitamento destes conhecimentos por parte de todos os agentes envolvidos dentro da organização cooperativa.

Ainda, para que ocorra uma melhoria de alguns elementos presentes na gestão estratégica de serviços, dentre eles as operações com produtos e serviços aos associados.

De acordo com Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), o processo de decisão coletiva com subsequente monitoramento de sua execução, assume carácter fundamental nas cooperativas de crédito. A participação fundamentada, suportada por um pleno conhecimento das atividades e possíveis caminhos da cooperativa, é a base para atender ao princípio cooperativista da gestão democrática.

Neste processo envolvem-se associados, coordenadores de núcleos, conselhos fiscais e de administração e a diretoria. A participação de vários agentes está presente nas cooperativas como um importante instrumento para o seu desenvolvimento. Porém, precisam-se conhecer os mecanismos para que todos os conhecimentos produzidos dentro da cooperativa pelos agentes envolvidos possam ser mais bem aproveitados na gestão estratégica.

Portanto, o problema que norteia a presente dissertação é:

Como a Governança Cooperativa pode contribuir para a Gestão Estratégica de Operações na Cooperativa a partir da Gestão do Conhecimento?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Para responder a questão de pesquisa, foi elaborado o seguinte objetivo geral:

Analisar como a governança cooperativa contribui na gestão estratégica de operações a partir da gestão do conhecimento em uma cooperativa de crédito.

1.3.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever a Estrutura de Governança Cooperativa;
- b) Descrever a gestão estratégica de operações;
- c) Identificar todos os agentes envolvidos na Gestão do Conhecimento, governança cooperativa e na gestão estratégica de operações na cooperativa;
- d) Propor mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na Gestão Estratégica de Operações.

1.4 Justificativa

As cooperativas de crédito reestruturaram o seu sistema de governança nos últimos anos, para se enquadrar nas exigências legais impostas pelo BACEN. A estrutura de governança tem como objetivo, realizar uma melhoria em todos os seus processos internos e da estrutura funcional, para um melhor atendimento ao seu quadro de associados, o que precisa ser mais bem entendido. Também, uma importante motivação para o presente estudo está no fato de que as cooperativas de crédito são associações de pessoas que procuram administrar seus recursos de uma forma coletiva, onde são associadas e ajudam a definir os rumos do negócio.

Revisando periódicos brasileiros, foram identificados que existem poucos trabalhos sobre Governança Cooperativa (BIALOSKORSKI NETO; BARROSO; REZENDE, 2012; VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009; FERREIRA et al., 2013; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; SOARES; VENTURA, 2008; BASTOS; TOSINI, 2008, entre outros). Porém, não se encontraram estudos que tratam como a governança cooperativa poderia ser utilizada para explorar a gestão do conhecimento dos agentes envolvidos no processo, a fim de influenciar na gestão estratégica de operações da cooperativa.

O cooperativismo de crédito cresce percentualmente mais que o setor bancário, conforme BACEN (2013), de modo que para a sustentabilidade e perenidade do empreendimento cooperativo, tais instituições necessitam crescer e obter resultados para melhorar o atendimento das demandas de seus associados. Para tanto, é imprescindível uma boa organização de seu quadro social.

Conforme Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), entre os sistemas cooperativos de crédito no Brasil, as cooperativas de crédito possuem atualmente mais de 6 milhões de associados, com mais de 44.000 colaboradores. Dados de Jun./14 do BACEN davam conta da existência de 1.150 cooperativas financeiras no Brasil. A participação de mercado representava 2,78% do total de ativos do mercado financeiro brasileiro, dando às cooperativas a 6ª posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do país, o que mostra a importância das cooperativas para todo este contingente de pessoas.

Com toda esta representatividade, as cooperativas de crédito têm sua importância no segmento econômico do país, pois existe um grande potencial a ser aproveitado, uma vez que grande parte destes associados participa anualmente das assembleias de núcleo e da assembleia geral, o que poderia ser mais bem explorado para a captação de ideias, planos e projetos para o crescimento do sistema, uma vez que nesta gama de pessoas existem inúmeros

conhecimentos latentes que podem ser lapidados e transformados em ações práticas e duradouras nas cooperativas de crédito.

Neste sentido, ressalta-se a importância de se conhecer aspectos relacionados com a Governança Cooperativa para viabilizar uma boa gestão estratégica, bem como identificar todos os agentes e a sua importância. Como os associados possuem grande parte de suas economias e operações com a cooperativa, é importante o acompanhamento das operações dentro do sistema. Outro aspecto relevante do estudo reside na contribuição gerencial para os negócios das Cooperativas de Crédito.

Os resultados podem servir como instrumento de mobilização dos associados, conselheiros e diretores na escolha das melhores práticas e operações para a melhoria do sistema e para melhor atender a seu quadro social quanto à qualidade dos serviços prestados. Para uma boa gestão das operações são necessários conhecimentos que precisam ser dimensionados através da gestão do conhecimento, e para isso precisa ser mais bem esclarecida para haver um melhor entendimento do contexto.

No entanto, faz-se necessário conhecer melhor como a governança e a gestão do conhecimento podem auxiliar a gestão estratégica de operações nas cooperativas de crédito. Conforme a pesquisa sobre estes temas, as cooperativas podem colocar em prática algumas ações e metodologias para a melhoria de seus processos e mecanismos de ligação entre os assuntos abordados.

A pesquisa em relação ao aspecto acadêmico se justifica pela ampliação do debate e novas contribuições ao meio. Ainda, servir como base de novas pesquisas sobre os temas apresentados, uma vez que não se encontraram trabalhos que tragam essa interligação entre a governança cooperativa, a partir da gestão do conhecimento para auxiliar na gestão estratégica das operações aos associados.

Ainda, justifica-se a realização da pesquisa, uma vez que há mais de 100 anos, essa organização cooperativa no setor do crédito atende ao Rio Grande do Sul e outros estados brasileiros, com milhões de associados. Com isso, desperta a necessidade de se conhecer seu funcionamento, bem como suas formas de governar, aproveitar os conhecimentos dos agentes envolvidos, e também de como acontece a gestão das operações deste empreendimento cooperativo.

Espera-se que o estudo possa contribuir para melhoria das condições de vida dos associados da cooperativa, uma vez que a cooperativa está presente na região, movimentando e mantendo os recursos dentro da própria localidade, fazendo que com ocorra um desenvolvimento local, e que poderá trazer melhores opções em produtos e serviços por parte

da cooperativa junto aos seus associados. Através da gestão do conhecimento de todos os agentes envolvidos na cooperativa de crédito e, das boas práticas da governança cooperativa, trazer melhoria à gestão das operações em curto, médio ou longo prazo, pois as cooperativas de crédito possuem um importante papel na sociedade, com ações de capacitação e desenvolvimento nas regiões nas quais se localizam.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

No Capítulo 2 faz-se uma revisão teórica em aspectos do Cooperativismo, da Governança, Gestão Estratégica de Operações e da gestão do conhecimento dos agentes envolvidos. A primeira seção trata sobre os conceitos, origens e características do cooperativismo.

2.1 Cooperativismo

O cooperativismo, por definição, reúne valores e práticas que o vinculam a uma existência sustentável. Como movimento socioeconômico que visa ao bem-estar social, cultiva, em essência, a democracia, a solidariedade, a independência e a autonomia. Trata-se, por assim dizer, de uma verdadeira filosofia de vida.

O cooperativismo é um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes. Associado a valores universais, o cooperativismo se desenvolve independentemente de território, língua, credo ou nacionalidade (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

Entre os valores que asseguram a consolidação do cooperativismo de crédito estão a ajuda mútua, a solidariedade, a cooperação e princípios que incluem a adesão livre e a gestão democrática.

Segundo Noronha et al. (1976), o cooperativismo é um processo associativo pelo qual homens livres aglutinam suas forças de produção, sua capacidade de consumo e suas poupanças. Com o objetivo de se desenvolverem econômica e socialmente, elevando seu padrão de vida. Ao mesmo tempo, beneficia-se toda a sociedade em geral, pelo aumento e barateamento da produção, do consumo e do crédito.

De acordo com Jochem, Ronkoski e Jochem (2010), buscar a origem do cooperativismo é uma tarefa que exige alguns cuidados, ou seja, é necessário inicialmente recuperar a própria essência do cooperativismo que se encontra sedimentada sobre a questão da cooperação. É coerente afirmar que a cooperação humana é tão antiga quanto o homem

que pensa. Foi a partir da necessidade aplicada a uma realidade cognitiva que surgiram os primeiros sinais da cooperação.

A competitividade é da natureza humana, desde a concepção, pois a luta pela sobrevivência ou liderança é inerente ao homem. Entretanto, ao longo da história da humanidade observa-se que grandes realizações e feitos nunca foram obras do “exército de um homem só”. O cooperativismo vem se firmando cada vez mais como um movimento de múltiplos aspectos, que se projeta nas dimensões econômica, sociopolítica e cultural na sociedade (BÜTTENBENDER, 2011, p. 202).

O cooperativismo capacita e qualifica as pessoas, apoia e dá sustentação na geração de riquezas, bem como cria autossustentabilidade para o desenvolvimento social. O sentido do cooperativismo em sua essência na sociedade passa por uma mudança cultural, vivendo os benefícios da correção da desigualdade social e das injustiças que trarão uma convivência harmoniosa e colherá os frutos num país com melhores indicadores de desenvolvimento humano, redução do analfabetismo e da violência urbana, entre outros.

O cooperativismo liberta o homem do individualismo e direciona para a coletividade e assim gera grandes obras. Sem demagogia ou utopias, o cooperativismo visto de forma completa, demonstra que há um terceiro modelo socioeconômico e político que com competência faz acontecer o que todos esperam, que é: um modelo prático e aplicável, onde nenhuma verdade seja a absoluta (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

Segundo a OCB (2013), no Brasil existem cooperativas em 13 setores da economia, sendo todas representadas pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), nacionalmente e pelas organizações estaduais (OCESs) nas unidades da federação. Os ramos do cooperativismo são o Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte, Turismo e Lazer.

Dentre todos os ramos do cooperativismo, será focado o ramo do crédito, em destaque, as cooperativas de crédito que serão abordadas na seção seguinte.

2.2 Cooperativa de crédito

Conforme Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), Cooperativa de Crédito é uma associação de pessoas, que buscam através da ajuda mútua, sem fins lucrativos, uma melhor administração de seus recursos financeiros. É uma instituição de crédito organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo

o papel de donos e usuários. As cooperativas de crédito são eficientes para o fortalecimento da economia, a democratização do crédito e a desconcentração de renda. As cooperativas de crédito no Brasil iniciaram sua trajetória em 1902, oriundas do ideal cooperativista do Padre jesuíta Theodor Amstad, com objetivo de agregar renda e contribuir para o desenvolvimento das comunidades. O movimento cooperativista ganhou força e sofreu grande impulsão nos anos seguintes, porém, o advento da revolução de 1964, com uma legislação restritiva, decretou o declínio do número de cooperativas, bem como sua atuação.

O objetivo da cooperativa de crédito é prestar assistência creditícia e a prestação de serviços de natureza bancária a seus associados com condições mais favoráveis. O resultado gerado é chamado de sobra/perda, e é proporcionalmente distribuído de acordo com o volume de operações que cada associado realizou durante o ano. Em uma cooperativa de crédito, as decisões são compartilhadas e o que a maioria dos associados decide, por meio do voto, é realizado pela sociedade, onde todos têm os mesmos direitos e obrigações. Entretanto, é importante esclarecer que as cooperativas de crédito não se transformam em banco (PRETO, 2003, p. 75).

As operações como empréstimos, aplicações, depósitos e outros são feitas pelos associados. Os recursos aplicados na cooperativa ficam na própria comunidade, o que contribui para o desenvolvimento das localidades onde está inserida. O cooperado é ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa. Enquanto dono, ele vai administrar a cooperativa, e enquanto usuário ele utiliza os seus serviços.

Segundo Bialoskorski Neto (1998), o empreendimento cooperativista é uma forma organizacional que propicia uma série de vantagens, tanto para os produtores rurais como para a sociedade onde se localiza este empreendimento. Isto decorre unicamente devido à forma organizacional das cooperativas.

As cooperativas de crédito são agentes que promovem o desenvolvimento econômico e social das comunidades em que atuam. Presentes no mercado financeiro como um sistema inclusivo, participativo e democrático, o cooperativismo de crédito no Brasil reúne mais de seis milhões de associados e 1.312 cooperativas de crédito (BACEN, 2013).

Segundo BACEN (2013), as cooperativas de crédito no Brasil possuem vários sistemas, dentre os quais podemos destacar os principais como o Sicredi, que será tema neste estudo, Sicoob, Unicred, Confesol, Ceced, Federalcred e Cooperativas Solteiras. A rede de atendimento de cooperativas de crédito no Brasil representa 18% das agências bancárias do país, totalizando 4.825 pontos de atendimento, enquanto que em ativos totais administrados

representam 2,3% do total, e juntas ocupam a 7ª posição no *ranking* do volume de ativos, estando, portanto entre as maiores instituições financeiras de varejo do país.

Em relação à legislação, cita-se, como uma das mais importantes, a Lei 5.764/1971 (BRASIL, 1971) que trata da Lei das Cooperativas. Na década de 80 houve uma retomada do cooperativismo de crédito e em consequência um avanço na participação de mercado. Não apenas no meio rural, mas em outros setores da economia, atingindo um ponto importante através da Resolução 3.106/2003 (BACEN, 2003), a qual instituía a Livre Admissão de Associados nas cooperativas de crédito. Através da Livre Admissão de associados, o cooperativismo de crédito teve grande impulso, e com a Lei Complementar 130 de abril de 2009 (BRASIL, 2009), trouxe mais segurança jurídica, através da regulamentação da atuação das cooperativas de crédito no Brasil. As cooperativas se fortaleceram e ofereceram condições dos associados terem acesso ao mercado e através desta operação, ser um agente agregador de renda e ajudar no desenvolvimento da sociedade.

Baseado nestas características, em tese a gestão é feita pelos próprios associados, deve-se ter em mente que nem todos, muitas vezes, têm os mesmos objetivos ou interesses dentro da sociedade cooperativa, o que pode acontecer conflitos. Por isso, faz-se emergir uma série de delegações e decisões no conjunto de seus cooperados, estrutura de propriedade, de representação, as condições de alavancagem financeira, as práticas e os modelos de competição no mercado e a natureza dos objetivos das cooperativas de crédito, a uma consequente necessidade de um bom sistema de governança para a boa gestão das cooperativas.

De acordo com Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), em uma organização cooperativa, os membros têm direito unitário de decisão, ou seja, um membro igual a um voto. Este voto é usado entre outras decisões estratégicas, para eleições do conselho diretor e delegações de poder suficientes para controlar a cooperativa. Em alguns casos podem contratar um executivo principal para que receba poderes específicos de decisão e gerenciamento.

A partir dessa abordagem e com outras contribuições teóricas, a seguir, na próxima seção, aborda-se a questão da governança, bem como suas implicações e atuação nas cooperativas de crédito.

2.3 Governança corporativa

A abordagem sobre governança vem sendo exaustivamente utilizada e estudada no meio gerencial e acadêmico nas últimas décadas. Existem algumas diferenças quando se trata de governança corporativa e geral ou de governança cooperativa.

De acordo com o IBGC (2014), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade. A origem da governança corporativa se deu ao longo do século XX, uma vez que a economia dos diferentes países tornou-se cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional e pela expansão das transações financeiras em uma escala global. As companhias foram objeto de sensíveis transformações, devido ao acentuado ritmo de crescimento de suas atividades, houve a necessidade de uma readequação das estruturas de controle nas empresas, devido à separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Estes debates em relação à origem da governança corporativa remetem a vários conflitos referentes à propriedade dispersa e à divergência entre os interesses dos sócios, executivos e o que seria o melhor interesse para a empresa.

De acordo com Rodrigues e Malo (2006), o termo governança ganha conceitos como participação, parceria, aprendizagem coletiva, regulação e práticas de um bom governo, assim como orçamento participativo e ações que levam a um desenvolvimento local e regional. A criação de estruturas de governança significa definir dinâmicas de incentivo à participação e ao engajamento dos atores sociais de uma organização em seus processos decisórios estratégicos, com a valorização das estruturas descentralizadas.

De acordo com Bialoskorski Neto (1998), a governança pode ser entendida como a forma na qual a organização vai minimizar os seus custos de transação, respeitando um determinado ambiente institucional. Na governança dos empreendimentos cooperativos, procura-se analisar uma organização complexa e com características diferentes das empresas usuais.

Segundo Steinberger (2003), a governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade de otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A

análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas. Ainda o mesmo autor diz que a boa governança corporativa é uma espécie de sonho pelo alto teor de idealismo que comporta. Adotá-la faz bem às organizações e aos indivíduos porque tem a ver com atitude diante da vida.

A governança corporativa trata do governo estratégico da empresa, da articulação e da distribuição do poder entre as partes com direitos de propriedade e os responsáveis pela gestão (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 32).

De acordo com Ferreira (2013), pesquisas e estudos apontam a importância da governança corporativa em mercados desenvolvidos e emergentes, sugerindo relações empíricas entre a proteção ao investidor e o valor e desempenho para a empresa. A governança corporativa demonstra que fatores fundamentais como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social têm uma relação direta com os resultados financeiros da empresa.

De acordo com a CVM (2002), a governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A governança corporativa é um importante instrumento de auxílio à gestão de qualquer organização. O propósito é auxiliar a empresa da forma mais adequada e a todas as suas partes legitimamente interessadas ou constituídas.

A governança corporativa - *corporate governance* - trata das estruturas dos sistemas de controle pelos quais os gerentes são tomados como responsáveis por aqueles que detêm um interesse legítimo em uma organização (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2011, p. 112).

A governança corporativa está relacionada com os sistemas de controles internos e de gestão de riscos da organização. Preocupa-se com uma filosofia justa e ética para beneficiar *shareholders* (acionistas) e *stakeholders* (público ou grupos de interesses/partes interessadas).

Silveira (2002) pondera que o senso comum indica que empresas com uma estrutura de governança corporativa mais adequada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado, obtêm melhores resultados do que aquelas com uma baixa qualidade de governança.

Segundo BACEN (2014), o pressuposto é que a solidez e a eficiência do sistema financeiro, de forma geral, e do segmento das cooperativas de crédito, particularmente, passam por boa governança. A governança tem uma preocupação de sempre ser feita para beneficiar a empresa ou organização, através da criação de vários mecanismos de incentivos e

de monitoramento, com objetivo de garantir que o comportamento dos administradores seja o melhor para o interesse da empresa.

Segundo o IBGC (2014), definem-se as linhas mestras das boas práticas de GC como seu Código Brasileiro das Melhores Práticas, relacionando-se em quatro vertentes: a prestação de contas (*accountability*), a transparência (*disclosure*), e equidade (*fairness*) e a responsabilidade corporativa na conformidade com as regras (*compliance*), conforme melhor define-se a seguir.

Na **prestação de contas** (*accountability*), os agentes de governança (sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores), devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

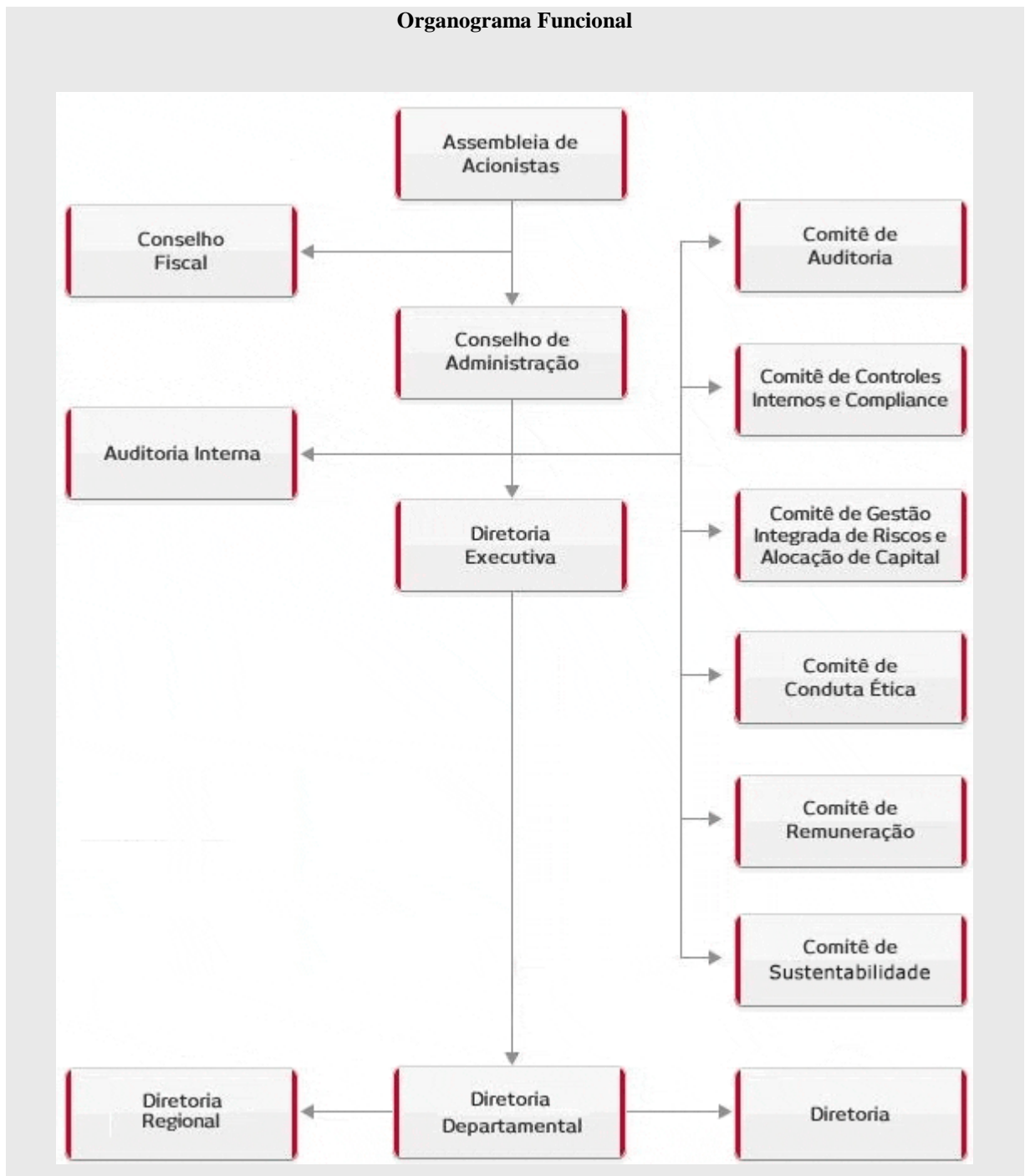
Já a **Transparência** (*disclosure*), além de uma obrigação de informar e disponibilizar às partes interessadas, todas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por determinadas disposições de leis ou regulamentos. Da transparência resulta um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. A transparência não se restringe ao desempenho econômico-financeiro, contempla ainda demais fatores, inclusive intangíveis, que norteiam a ação gerencial e que conduzem a criação de valor.

A **Equidade** (*fairness*) caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Neste caso, as atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Na **Responsabilidade Corporativa** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, objetivando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e nas operações.

Na Figura 1, a seguir, será apresentado o sistema de governança corporativa numa organização empresarial.

Figura 1 – Sistema de governança corporativa em banco



Fonte: Banco Bradesco (2014).

Uma das vertentes mais aceitas sobre a origem da Governança Corporativa trata da sua criação para superar o “conflito de agência” clássico, ou seja, nesta situação o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) os poderes para realizar as decisões sobre a empresa, de acordo com a lei, e nestas circunstâncias podem ocorrer divergências no entendimento por parte de ambos os grupos, uma vez que cada grupo pode ter um entendimento de que uma determinada decisão seja a melhor para a empresa, por isso as

práticas de governança tentam superar estes conflitos. Estes conflitos são mais comuns em sociedades de companhias que têm propriedades pulverizadas como nos Estados Unidos e Inglaterra. Já no Brasil, intensificam-se em empresas que obtêm um excelente crescimento e possuem vários sócios que fazem parte da sociedade (IBGC, 2014).

As boas práticas de governança se constituem num importante diferencial para as organizações e, neste sentido, as cooperativas de crédito também necessitam de um bom gerenciamento e administração de seus recursos e processos. Os associados são os usuários e donos do empreendimento, e com isso precisam que suas economias sejam bem administradas e geridas. Na seção a seguir aborda-se sobre uma ramificação da governança, que trata das cooperativas, ou seja, a Governança Cooperativa.

2.4 Governança cooperativa

A política de governança em Cooperativas de Crédito envolve a definição das estruturas formais (estatutárias) e suas respectivas funções relacionadas à representatividade e participação dos associados e à gestão do empreendimento, no que concerne à estratégia, execução e fiscalização e controle (BACEN, 2014). Dentre os benefícios da boa governança estão os melhores processos de tomada de decisões na alta gestão, ambientes de controle e gestão de riscos mais eficazes e melhor fluxo de informações, ampliando a transparência e a credibilidade junto às partes interessadas na gestão do empreendimento (proprietários, fornecedores e reguladores) e entre órgãos administrativos com funções estratégicas (Conselho de Administração), executivas (Diretoria Executiva) e de controle (Conselho Fiscal).

As cooperativas de crédito, devido às suas características, convergem aos princípios da gestão democrática, e assim a sua governança. Deve ter ainda, mecanismos que primem pelo fortalecimento da participação dos associados, bem como a sua representatividade nas decisões da cooperativa e na condução dos produtos e serviços oferecidos ao quadro social.

A gestão democrática, a estrutura de autogestão e a distribuição de sobras representam diferenças significativas nas questões de governança dessas organizações, o que requer um modelo que permita os interesses envolvidos (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 92).

Segundo Bialoskorski Neto, Barroso e Rezende (2012), pode-se ressaltar que a estrutura organizacional da cooperativa tem diversas fontes de custos de transação que podem ser minimizados, usando as melhores práticas de governança e sistemas de controles

gerenciais eficientes, através de uma gestão transparente por parte dos executivos profissionais contratados.

De acordo com Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), o exercício da propriedade envolve custos com controle dos gestores, de decisão coletiva e com suporte aos riscos do negócio. Nas cooperativas, a organização exige a participação e comprometimento dos associados. A participação é condição essencial para sua existência e para o desenvolvimento de sua missão. Para isso a cooperativa deve estimular a participação a seus associados, através de ambientes e instrumentos que possibilitem a eles que possam se expressar e para que sejam ouvidos. Os associados devem desenvolver o senso de pertencimento, de propriedade e de capacidade de influenciar os rumos da cooperativa.

Portanto, a melhoria das práticas de governança cooperativa representa uma série de benefícios, não apenas a alguns indivíduos, mas para todo o segmento cooperativista de crédito. Ainda, as questões relacionadas à segurança nos negócios, à redução dos custos de fiscalização e controles, além de melhorar a imagem institucional e fortalecer o espírito cooperativista e a participação dos associados.

As cooperativas de crédito, devido a sua estrutura e do ambiente de atuação, faz com que tenham exigências específicas e construção de princípios adequados para a sua governança, em especial a participação e a representatividade dos grupos que compõem o quadro social da cooperativa.

Segundo Bastos e Tosini (2008), para manter o espaço conquistado ou ampliar sua fatia no mercado financeiro, o segmento de crédito cooperativo tem como desafio melhorar suas práticas de governança. Para que isto aconteça deve adotar instrumentos de fiscalização e de controles mais eficientes.

De acordo com Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), as diretrizes de uma boa governança no segmento das cooperativas de crédito devem contribuir para equilibrar os sistemas de controle interno e externo, para minimizar os custos e melhorar a efetividade. Melhorar o processo decisório dos proprietários e assegurar uma gestão eficiente, com um constante monitoramento da atuação de seus gestores. Ainda, promover o alinhamento de interesses dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa e preservar a equidade no tratamento dos interesses de todo o quadro de associados.

Na construção de um bom sistema de governança devem ser considerados vários fatores no ambiente interno e externo da organização. Quanto mais expressiva for a participação dos associados e sua condição de avaliar a realidade dos sistemas de monitoramento e controle realizado pela cooperativa, além de defender os interesses

coletivos, melhor será a qualidade da governança dentro da instituição. Nesse sentido, a estrutura de governança para as cooperativas consideram algumas premissas como a segregação de responsabilidades dos administradores com funções estratégicas (Conselho de Administração) e por aqueles com funções executivas (Diretoria Executiva).

Conforme Hung (1998), o processo de tomada de decisão dentro da governança, pode ocorrer segundo uma influência extrínseca ou intrínseca. Na extrínseca, os papéis das pessoas que tomam as decisões são pautados por fatores contingenciais dos ambientes externo e interno. Já na perspectiva intrínseca, são voltados às adequações e às expectativas institucionais.

Baseado em Hung (1998), pode-se trazer esses papéis na atuação junto à governança cooperativa, classificando em ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio, com premissas e proposições. Em relação às variáveis ou aos elementos analisados dentro da governança cooperativa, tomou-se como base o estudo que trata dos papéis que são necessários dentro de uma organização. Os papéis a serem estudados para as boas práticas da governança em cooperativas de crédito são:

O **Papel de Ligação** assume que as organizações têm dependências mútuas para acesso aos recursos necessários às suas atividades, como os financeiros, informacionais e conhecimentos especializados, de forma que necessitam estabelecer elos para regular essa interdependência. Neste contexto, a governança opera como um meio para interligar a organização com outras organizações que possuem ou repassam recursos importantes ao seu funcionamento, atuando como um facilitador desses relacionamentos. As estratégias utilizadas por determinados conjuntos de organizações em relação com outras, têm o objetivo de manter ou aumentar seus recursos fundamentais. Ainda neste papel de ligação, considera-se que as decisões gerenciais são influenciadas por atores internos e externos que controlam recursos críticos. Portanto, nestes casos, é necessária a realização de negociações políticas e estabelecer relações de poder.

Já o **Papel de Coordenação**, dentro da organização é incorporado à participação de grupos de interesse, pois assim, a organização pode responder melhor às expectativas da sociedade e dos demais conjuntos de atores mais influentes sobre a sua atuação. Espera-se que a organização tenha condições e seja capaz de negociar e se comprometer com esses grupos de interesse, realizando as articulações necessárias para executar os direcionamentos corporativos, promovendo um papel de coordenação. Neste papel os indivíduos ou grupos com interesses legítimos participam de uma organização para obter benefícios e que não há, por definição, prioridade em um conjunto de interesses sobre os outros. Já na numa

perspectiva normativa considera a organização como uma arena de múltiplos interesses concorrentes, e que por vezes, conflitantes, que configura um espaço social, no qual diversos grupos de interesses (*stakeholders*) atuam, defendendo diferentes posições de poder e no qual a sustentação da organização depende da realização de acordos, pactos (*trade-offs*) e arranjos cooperativos.

No **Papel de Controle**, a organização exerce uma separação entre o papel do proprietário e do gestor. Faz com que haja um esforço para alcançar os objetivos e a postura adequada para alcançá-los. A Teoria da Agência preocupa-se em minimizar os problemas contratuais que apareçam nessa relação, criando mecanismos de controle ou de incentivos, objetivando controlar ou limitar o oportunismo gerencial. Neste contexto, a abordagem da Teoria da Agência está inserida na perspectiva de evitar o oportunismo gerencial e comportamentos não alinhados aos interesses do principal, o poder indiscriminado dos gestores deve ser limitado em função de sua capacidade de contribuir para gerar e adicionar valor à cooperativa.

No **Papel de Conformidade**, a organização tem como premissas a adequar a organização às melhores regras sociais e convenções que as rodeiam, ou seja, de forma a torná-la melhor aceita. Esse papel de conformidade propõe que o ambiente no qual a organização atua pode ser dividido em institucional e técnico. No institucional, o resultado da atuação organizacional não pode ser apenas avaliado por sua produção, mas deve considerar o atendimento a um conjunto de expectativas mais gerais de seus *stakeholders*. No ambiente técnico predominam regras de mercado e resultados facilmente observáveis, avaliados e comparados.

No **Papel de Apoio**, a organização pode muitas vezes adotar uma posição menos estratégica, com uma postura de confirmador das políticas e objetivos organizacionais apresentados pelos gestores. Muitas vezes os membros do conselho ficam constrangidos em tomar decisões de forma independente, uma vez que devem confiar em informações fornecidas pela gerência e muitas vezes não têm o conhecimento adequado para a melhor tomada de decisão. Neste contexto, o corpo tecnocrático e executivo da organização tende a estabelecer mecanismos de resistência ao envolvimento do conselho nas decisões estratégicas.

Para que sejam definidos os papéis dentro da organização cooperativa deve-se levar em conta o conhecimento de todo o seu funcionamento, bem como da atuação de todos os agentes envolvidos com a Governança Cooperativa, tema que será abordado a seguir.

A próxima seção trará contribuições sobre os agentes envolvidos na governança cooperativa.

2.5 Agentes envolvidos na governança cooperativa

De acordo com Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), os principais agentes da Governança Cooperativa, assim como as suas principais atribuições são: Associados, Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva, Diretor Executivo e o Diretor de Operações.

Os **Associados** de uma cooperativa de crédito são os donos da cooperativa. Nesta condição, fazem parte da instituição financeira com todos os direitos e obrigações daí decorrentes. Os associados compartilham os valores da cooperação, da mutualidade e do interesse comum. Os associados têm direito a participar das reuniões, das assembleias de núcleo e, por delegados ou não, conforme o caso, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados, bem como examinar e pedir informações atinentes à documentação dos conclaves, prévia ou posteriormente a sua realização. Também, os associados podem votar e ser votado para funções e cargos eletivos na Cooperativa, realizar operações e serviços oferecidos pela Cooperativa. Ainda, valer-se do estatuto e das normas, propor ao Conselho de Administração mudanças estatutárias e regimentais, além de demitir-se da Cooperativa quando lhe convier.

Os associados que são a base da organização cooperativa reúnem-se em assembleia geral e têm algumas sistemáticas de decisões conforme será abordado em seguida.

A **Assembleia Geral** dos associados é o órgão supremo da cooperativa, de acordo com os limites legais e estatutários, possui poderes para decidir os negócios relacionados com o objeto da cooperativa e zela pelo seu desenvolvimento e defesa. Ainda, de acordo com a vigente legislação, suas deliberações vinculam todos, mesmo quando ausentes ou discordantes.

As Assembleias Gerais – AG devem ter uma pauta que contenha os temas para deliberação em linguagem clara, objetiva e adequada às características do quadro social, com todos os assuntos a serem discutidos, pois assim permite que os temas sejam revelados com antecedência, favorecendo o aprofundamento das ideias e o posicionamento dos associados. Não se recomenda a inclusão do item “outros assuntos” para evitar surpresas aos cooperados ou mesmo manipulação dos participantes da AG. A convocação deve trazer a escolha e a divulgação do local e da data, da hora e o tempo de duração da Assembleia Geral.

Nas AGs, os temas devem ser debatidos e votados individualmente e na sequência que forem dispostos no edital de convocação. Nas votações dos temas discutidos em AG, a cooperativa deve adotar o procedimento de contagem, seguido do registro e da divulgação dos

votos. Deve-se evitar o voto por aclamação. Nas assembleias, cada associado tem direito a um voto e são de iguais pesos entre os mesmos.

A divulgação das deliberações da AG deve ser efetuada de forma transparente e ampla, permitindo que todos os associados tenham acesso às informações. A AG é soberana quanto as suas decisões e estas devem ser assumidas de forma coletiva, mesmo pelos contrários às decisões tomadas. Todas as decisões, deliberações e assuntos tratados devem ser registrados em ata.

Nas assembleias, a participação dos associados pode ser avaliada tanto na quantidade de associados presentes, quanto na qualidade devido as suas contribuições nos debates, deliberações e nas tomadas de decisões.

As cooperativas de crédito têm alguns associados, chamados de conselheiros de administração, que ajudam a definir a estratégia e os rumos do negócio cooperativo, os quais formam o conselho de administração.

Segundo Hung (1998), a atuação do **Conselho de Administração** representa um fenômeno muito mais complexo, e que uma única perspectiva teórica é insuficiente para capturar toda a sua abrangência. Destaca que existem seis papéis distintos para o conselho de administração que são: ligação, coordenação, controle, estratégico, conformidade e suporte.

De acordo com Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), na maioria das cooperativas, o CONSAD é formado por 7 a 9 membros, sobre os quais recai a escolha da Diretoria Executiva. Os Conselhos de Administração reúnem-se, no mínimo, uma vez por mês em reunião ordinária e em casos de necessidade acontecem as reuniões extraordinárias. O processo sucessório é importante em qualquer instância de administração, pois a capacitação dos conselheiros deve se equiparar a dos administradores executivos, pois isso é fundamental para que eles possam tomar decisões bem qualificadas, identificar e apresentar questões a serem discutidas e deliberadas.

Nas cooperativas de crédito é recomendada a constituição de comitês operacionais, para a discussão, apreciação e debates sobre os mais diversos temas.

O **Conselho Fiscal – CONFIS** exerce a função de fiscalização e controle. Sua atuação abrange os assuntos de natureza contábil, os atos dos administradores e o cumprimento de seus deveres legais e estatutários. Vigia o patrimônio e as operações da Cooperativa, examina balancetes, balanços e contas, emite relatórios em relação à situação atual da cooperativa. Os conselheiros fiscais são formados por três membros titulares e três suplentes que formam o Conselho Fiscal.

A **Diretoria Executiva** conta com o diretor de operações, diretor executivo, e em algumas cooperativas pode contar ainda com um Gerente de Desenvolvimento subordinado, para apoiá-lo na coordenação das atividades de negócios das Unidades de Atendimento e de desenvolvimento dos produtos e serviços.

No Quadro 1 apontam-se as competências diferenciadas nas responsabilidades da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.

Quadro 1 - Atribuições da diretoria executiva e do conselho de administração

Diretoria Executiva	Conselho de Administração
Propõe a estratégia	Analisa e homologa a estratégia, promovendo ajustes, se necessário
Gestão e apuração confiável de resultados	Avalia o desempenho da gestão
Implementa planos operacionais	Avalia e monitora os resultados
Antecipa-se, com medidas corretivas, no caso de desvios de metas	Examina causa de desvios e respalda correções necessárias
Expõe os riscos	Recomenda como enfrentá-los e monitora as tendências
Age fortemente alinhada às diretrizes de um líder	Considera que o fortalecimento é produto de diversidade de visões, de complementaridade de conhecimentos, de independência para julgamentos sem contaminação e sem conflito de interesses

Fonte: Elaborado com base em Andrade e Rosseti (2004) citado por Ventura, Fontes Filho e Soares (2009).

O Quadro 1 serve para enfatizar a diferença entre as atribuições desses órgãos, bem como para evidenciar a necessidade da separação de suas funções e atribuições. Cabe ao Conselho de Administração a responsabilidade pela definição de estratégias e objetivos que irão desenvolvê-lo e pelo acompanhamento de sua efetivação, em consonância com a expectativa e os interesses dos associados. A quantidade de cargos executivos varia de 2 a 4, sendo 3 o número mais frequente de diretores executivos (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

No caso dos executivos, estes têm a função de alcançar os resultados esperados pelos proprietários, sempre em consonância com o Conselho de Administração.

O **Diretor Executivo** é o responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria, respondendo pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração devendo, regularmente, prestar contas a este órgão. O Diretor Executivo é o responsável por todas as ações executivo-operacionais da Cooperativa, respondendo pelo alinhamento entre as ações de desenvolvimento e de controle, conforme os objetivos estratégicos definidos. Deve reportar ao Presidente do Conselho sobre o desenvolvimento das operações e o andamento dos planos de trabalho e das demais ações executivas. O Diretor executivo prima pela gestão

da política de crédito e risco, gestão das UAs, sempre monitorando todas as atividades da Cooperativa.

O **Diretor de Operações** tem por objetivo implementar e gerir as políticas de segurança, controles internos, operações de crédito, riscos, custos, contratos, administração de pessoal e de padronização organizacional, de processos e de dependências. É responsável por analisar a escrituração contábil das carteiras, pelo Planejamento Financeiro Corporativo da Cooperativa e pelo acompanhamento e controle do desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez da cooperativa.

Neste sentido, a próxima seção trata dos conhecimentos gerados por estes agentes através da Gestão do Conhecimento.

2.6 Gestão do conhecimento

De acordo com Boff, Del’Olmo e Pimentel (2008), o conhecimento e a tecnologia no mundo globalizado tornam-se cada vez mais complexos, aumentando a importância das interações entre as empresas e as outras organizações como uma forma de adquirir conhecimento especializado. O ideal é que as empresas possuam em seu plano negocial o desejo de inovar, razão esta que certamente afetará de forma positiva seu desempenho e capacidade de inovação frente ao competitivo mercado global.

As principais funções da Gestão do Conhecimento nas organizações são: Identificar de forma adequada os conhecimentos relevantes para o bom funcionamento do negócio; Evitar que conhecimentos estranhos, não desejados, sejam introduzidos no desempenho das funções do negócio (MELO, 2003, p. 36).

Conforme Terra (2000), a Gestão do Conhecimento envolve necessariamente transdisciplinaridade: algo muito difícil de acontecer tanto no ambiente acadêmico como no empresarial. É preciso capacidade de abstração para enxergar processos “invisíveis” de criação e uso de conhecimento, e a praticidade para implementar processos visíveis e que se institucionalizem nas organizações. É preciso pensar em gente, cultura, processos e tecnologia ao mesmo tempo. É algo estratégico, mas se manifesta por meio de ações que se enraízam no modo de trabalhar das pessoas.

Ainda, segundo Terra (2000), dessa maneira, a Gestão do Conhecimento deve, necessariamente, fomentar, interligar e apoiar as várias formas de aprendizado (além da visão tradicional focada apenas no ensino formal e treinamento corporativo). Isto se traduz na prática em ações no sentido de:

- Prover acesso a informações personalizadas e relevantes;
- Estimular a experimentação e integrar o aprendizado ao trabalhar-fazer-acertar-errar;
- Fomentar conversas (presenciais e virtuais) entre grupos estratégicos, aumentando a conectividade intra e interorganizacional;
- Facilitar, ensinar e fornecer oportunidades para as pessoas escreverem, refletirem e ensinarem.

A Gestão do Conhecimento é a capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança no mercado.

Para Cohen (1999) citado por Carvalho, Mendes e Veras (2006), Gestão do Conhecimento é orientar a empresa inteira para produzir conhecimentos, este que é o bem mais valioso da nova economia, descobrir formas de aproveitá-lo, difundi-lo, combiná-lo. Deve-se lucrar com ele. Cada caso em particular, as organizações vão ter de escolher qual o melhor tipo de gestão do conhecimento que será utilizado, segredo ou a cooperação, a evolução ditada pelas leis de mercado ou pela revisão dos pares.

De acordo com Terra (2000), a Gestão do Conhecimento deve apoiar-se, idealmente, em sistemas inteligentes que serão acionados conforme as necessidades das pessoas e que terão a capacidade de registrar e relacionar os aprendizados individuais à medida que estes ocorrem e são aplicados na prática, favorecendo verdadeiro aprendizado coletivo e o desenvolvimento de organizações estruturadas a partir dos pressupostos e requisitos da Era do Conhecimento. A Gestão do Conhecimento deve ser incorporada às atribuições dos gestores em suas respectivas áreas.

Segundo Melo (2003), a gestão do conhecimento nada mais é do que externalização dessas técnicas. Cada indivíduo com a sua própria técnica apoiando outros indivíduos com seus conhecimentos. A Gestão do conhecimento, como pode ser vista, revista e analisada, não é uma ferramenta de gestão, não é um *software* de computador e não é uma metodologia. A Gestão do Conhecimento é uma filosofia de vida.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), por criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistema. Segundo estes mesmos autores, na filosofia dominante do Ocidente, o indivíduo é o principal agente, que possui e processa o conhecimento, entretanto, mostra que o indivíduo na verdade interage com a organização

através do conhecimento, e que a criação deste conhecimento acontece em três níveis: do indivíduo, do grupo e da organização. Portanto, a discussão sobre a criação do conhecimento organizacional tem dois componentes principais, que são: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento. Classifica-se o conhecimento humano em dois tipos, ou seja, o conhecimento explícito, que é um conhecimento que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações, manuais e assim por diante. O conhecimento explícito pode ser transmitido formal e facilmente entre os indivíduos, conhecimento este que foi o modo dominante na tradição filosófica Ocidental. Já o conhecimento tácito é difícil de ser articulado na linguagem formal, e é considerado um tipo de conhecimento mais importante. O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual e envolve fatores intangíveis como, por exemplo, as crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. Os dois conhecimentos se complementam e, segundo os autores, é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização de negócios. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral em que a interação ocorre repetidamente.

Segue a Figura 2 a seguir, com a Espiral do Conhecimento.

Figura 2– Espiral do conhecimento



Conforme a figura acima, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), podemos assim classificar a espiral do conhecimento como Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A **Socialização** é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais, ou habilidades técnicas pessoais compartilhadas, para a criação de novos conhecimentos tácitos, ou seja, na socialização acontece conhecimento tácito em conhecimento tácito. Na socialização, um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros indivíduos, mesmo sem usar a linguagem, ou seja, os aprendizes trabalham com seus mestres e aprendem através da observação, imitação e práticas de relacionamentos. Na socialização, o segredo para aquisição do conhecimento tácito é a experiência, pois sem ela é muito difícil de um indivíduo projetar-se no processo de raciocínio de outro indivíduo. Na socialização cria-se o conhecimento compartilhado. No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, *brainstorms* (tempestades de ideias) entre outros.

Já a **externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. O conhecimento decorrente da externalização torna-se facilmente transmissível, pois geralmente é construído a partir de palavras ou números. Na externalização cria-se o conhecimento conceitual.

A **combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, pois os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação *online*. A combinação é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Na combinação cria-se o conhecimento sistêmico.

Já a **internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o “aprender fazendo”. Na internalização cria-se o conhecimento operacional. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o processo de inovação é movido por meio da conversão de fora para dentro da organização e para fora novamente, através de novos produtos, serviços e sistemas. Essa interatividade interna e externa permite a criação de novos

conhecimentos, sustentando a inovação contínua na organização e conseqüentemente sua vantagem competitiva.

A espiral do conhecimento é construída a partir da fluência de conhecimentos entre os quatro modos de conversão. Na socialização dá-se o início, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e deve, portanto, ser compartilhado. Com a externalização é que o conhecimento compartilhado pode ser alavancado de forma expressiva na organização, esta etapa é fundamental para a inovação, pois quanto mais fácil a interação entre o conhecimento tácito e explícito, mais conhecimento poderá ser convertido coletivamente, visto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser difundido. Já na combinação acontecem as trocas entre os indivíduos, ou seja, através de reuniões, por meio de documentos, redes *online*, telefone, entre outras, na internalização é o popular aprender fazendo.

Na próxima seção trata da gestão estratégia das operações e como pode ser utilizada para o planejamento nas cooperativas e crédito, bem como no desenvolvimento dos produtos e serviços aos associados.

2.7 Gestão estratégica de operações

Para entender melhor sobre a Gestão Estratégica de operações, devem-se conhecer os conceitos de estratégia. Segundo Kluyver e Pearce II (2007), **Estratégia** diz respeito a posicionar uma organização para obtenção de vantagem competitiva. Envolve escolhas a respeito de que setores participarem, quais produtos e serviços oferecer e como alocar recursos corporativos. Seu objetivo principal é criar valor para acionistas e outros *stakeholders* ao proporcionar valor para o cliente.

Estratégia é a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens em um ambiente inconstante por meio da configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders* (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011, p. 25).

Deve-se observar e analisar os níveis de desempenho da concorrência e da própria empresa, no momento e no futuro, visando estabelecer as prioridades a curto, médio e longo prazo. A gestão estratégica é uma área do conhecimento relativamente nova, tendo sua origem na introdução da disciplina Política dos Negócios, nas universidades americanas na década de 1950 (HERRERO FILHO, 2005, p. 2).

Segundo Paiva, Carvalho Júnior e Fensterseifer (2009), a conceituação de estratégia, dentro de um universo empresarial, remete à arte de combater e significava general na língua

grega até o século XVIII. Já no século XX, o general Von Moltke conceituou o termo mais ou menos como hoje se utiliza, como sendo a estratégia à adaptação prática dos meios postos à disposição do general para o alcance do objetivo em vista. Essa conceituação já considera os meios e objetivos de forma clara, e os dois aspectos devem ser fundamentais quando se analisa a estratégia de uma empresa.

A implementação da estratégia irá influenciar no desempenho da cooperativa, juntamente com as mudanças no desempenho dos concorrentes, para analisar a necessidade ao longo do tempo de fazer uma reformulação da estratégia. A estratégia de operações ocupa-se com a definição de políticas e planos amplos para usar os recursos de uma empresa com o fim de apoiar melhor sua estratégia de competitividade em longo prazo (AQUILANO; CHASE; JACOBS, 2006, p. 24).

De acordo com Frazier e Gaither (2001), a **estratégia de operações** é um plano de longo prazo para produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que a função de produção deve fazer se quiser que suas estratégias de negócios sejam realizadas. As operações são atividades de gerenciamento de recursos e processos que produzem e entregam mercadorias e serviços.

A gestão estratégica está mais relacionada à complexidade que surge de situações incertas e incomuns em toda a organização do que às implicações de operações determinadas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011, p. 34). De acordo com os autores, conceitua-se que estratégia é a orientação e o alcance de uma organização em longo prazo, que conquista vantagens num ambiente inconstante por meio de configuração de recursos e competências com o intuito de atender às expectativas dos *stakeholders*. Os *stakeholders* são aqueles indivíduos ou grupos que dependem de uma organização para realizar suas próprias metas e de quem, por sua vez, a organização depende.

Segundo Ganesi e Corrêa (1995), define-se a **estratégia de operações** como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da empresa e confirmar um padrão de decisões coerente, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

Estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações. (SLACK; LEWIS, 2009, p. 46).

Estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações. (SLACK; LEWIS, 2009, p. 46).

Uma estratégia de operações é constituída por objetivos e áreas de decisão. Em relação aos objetivos, estes são definidos por critérios que permitem à organização competir em um mercado, ou nicho de mercado, objetivando valorizar sua consistência na prestação do serviço, ou em outro nicho que pode valorizar com mais velocidade o seu atendimento.

Já as áreas de decisões são conjuntos relacionados de certas decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, como recursos humanos, tecnológicos e sistemas que influenciam o desempenho do sistema em relação ao atingimento dos objetivos da empresa.

O processo estratégico de operações pode ser observado como um processo de interligação entre os objetivos e as áreas de decisão da empresa.

Para a formulação de uma estratégia de operações, que consiste nesta ligação entre objetivos e áreas de decisões estratégicas, necessita-se de um processo lógico, procedimental e prático. A empresa consegue fazer com que esta tarefa se torne sistemática, permitindo a formulação e reformulação das estratégias para garantir a competitividade desta empresa.

Estes processos referem-se à definição da missão ou conceito do produto, ou seja, em quais atributos ou dimensões do serviço o sistema de operações deverá gerar um alto desempenho. A missão do serviço depende da decisão de qual segmento de mercado se pretende atender ou como se posicionar em relação aos seus concorrentes, pela visão dos consumidores. Ainda, nos processos de formação de estratégias de operações, tem-se a definição de planos de ação para o atingimento do desempenho desejado, segundo critérios definidos pela missão do serviço. Devem-se priorizar as necessidades constantes de melhoria de desempenho.

A gerência poderá priorizar as ações, criar padrões de decisões em todos os níveis do sistema, objetivando atender às expectativas dos consumidores. Dentro disso, é necessária a análise de alguns elementos da Gestão Estratégica.

Os elementos da gestão estratégica de operações referem-se a critérios que devem ser estabelecidos e priorizados pelas necessidades e/ou expectativas de mercado, nos quais o sistema de operações deve atingir excelência, ou seja, deve ser seguramente melhor que a concorrência. Estes critérios devem refletir os fatores que determinam a satisfação do associado (cliente), a qualidade e o fornecimento do serviço.

Dentre os elementos que serão abordados neste estudo, e que serão considerados dentro da pesquisa estão: Atendimento, Velocidade de Atendimento, Flexibilidade, Segurança, Acesso e Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

Estes elementos são descritos no Quadro 2, que trata das características de cada um conforme segue abaixo.

Quadro 2 – Elementos competitivos para a gestão de operações em Cooperativa de Crédito

ELEMENTOS	SIGNIFICADOS
Atendimento	Atenção personalizada ao cliente; boa comunicação; cortesia; ambiente
Velocidade de Atendimento	Prontidão da instituição e seus colaboradores em prestar o serviço. Relaciona-se com o tempo de espera (real ou percebido)
Flexibilidade	Ser capaz de mudar e adaptar a operação, devido a mudanças nas necessidades das pessoas, no processo ou suprimento de recurso
Segurança	Baixa percepção de risco; habilidade de transmitir confiança
Acesso	Facilidade de contato e acesso; localização conveniente; horas de operação
Desenvolvimento de produtos e serviços	Oferecer soluções financeiras aos associados nos mais diversos ramos, setores e linhas de créditos e produtos úteis aos mesmos

Fonte: Autor.

Para o **Atendimento**, a cooperativa de crédito precisa dar atenção personalizada aos associados, pois contar com pessoas satisfeitas é um diferencial competitivo para qualquer empresa, uma vez que estas dentre outras coisas, contribuem para a divulgação positiva da imagem da organização, para a conquista de novos associados. Por isso é importante que os administradores conheçam e monitorem regularmente a satisfação e a lealdade de seus associados.

Segundo Olivier (1999), expectativas, necessidades, qualidade, iniquidade, e arrependimento constituem padrões comparativos, que atuam em paralelo. Em suma, a satisfação é um estado psicológico, posterior à compra e relativo. Segundo o mesmo autor, como os primeiros trabalhos em satisfação do consumidor foram conduzidos com a expectativa preditiva como padrão, a frase desconformação de expectativas passou a aplicar-se a este conceito. O autor caracteriza a desconformação como as expectativas que criam um quadro de referência a partir do qual é efetuado um julgamento comparativo.

A fidelização do associado à cooperativa de crédito corresponde a um conjunto de atitudes, resultante do atendimento por esta de suas crenças e desejos, entre outros comportamentos da esfera íntima do associado, que busca um atendimento diferenciado. O bom atendimento às pessoas aumenta a expectativa das mesmas em relação à cooperativa, podendo aumentar a competitividade da mesma no mercado.

Segundo Matos (2000), a **velocidade de atendimento** demonstra a prontidão da organização e de seus atendentes na prestação do serviço. Existem duas dimensões de tempo que são a real (tempo físico de espera em minutos, horas ou dias, que pode ser reduzido com investimentos que promovam modificações no processo ou adição de capacidade) e a percebida (percepção dos associados sobre o tempo que precisam esperar no atendimento, cuja adequação requer introdução de artifícios que os distraiam enquanto esperam, como por exemplo, músicas, revistas, vídeos entre outros). Em relação ao tempo de espera percebido em filas, a instituição pode reduzir, como por exemplo, com atividades de descontração ao associado e até mesmo que agregue valor à cooperativa, com a exibição de vídeos institucionais com seus produtos e serviços. Em relação à velocidade de atendimento, relaciona-se a prontidão empresa ou de seus colaboradores ou funcionários em prestar o serviço. Isto se refere ao tempo de espera para que o serviço seja prestado.

Para ter **flexibilidade**, uma instituição como uma cooperativa de crédito deve ser capaz de mudar e se adaptar às operações, conforme as necessidades de seus associados no processo ou no suprimento de recursos.

Segundo Overholt (2000), nas organizações flexíveis, o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado, atravessa a organização até o funcionário e faz o caminho inverso. Ainda, segundo o autor, o processo consiste em:

- identificar a dinâmica do mercado e a estratégia relaciona-se com às necessidades dos clientes que se deseja atender;
- identificar as estratégias corporativas que potencializam as competências essenciais da empresa no mercado;
- associar as estratégias corporativas às competências essenciais por meio do desenho organizacional;
- reequilibrar a organização ao realinhar os componentes organizacionais;
- vincular o desenho organizacional aos funcionários com um estilo gerencial coerente.

Segundo o mesmo autor, para se criar flexibilidade, os executivos precisam não só entender o processo de mudanças, mas ainda a estratégia de mudança. Em relação aos passos da estratégia de mudanças pode-se destacar:

- Determinar e selecionar o desenho organizacional que se encaixe melhor na estratégia da empresa (adequação);
- Avaliar se os funcionários da organização conseguem trabalhar bem no desenho escolhido;

- Desenvolver um plano de ação (estratégia) para reequilibrar (criando uma nova congruência) a organização.

Em relação a **Segurança**, as pessoas buscam atualmente em instituições financeiras uma segurança e confiança para a realização de suas atividades, objetivando a minimização de riscos a suas economias e nas transações eletrônicas. A importância da segurança no sentido do conhecimento e cortesia dos colaboradores da instituição financeira e sua habilidade em transmitir confiança e credibilidade.

De acordo com Belmiro (2002), a imagem corporativa funciona como um filtro da percepção do cliente e relaciona-se com a percepção de segurança, credibilidade, reputação da marca, principalmente quando o serviço envolve aspectos cruciais de segurança e confiabilidade com as instituições financeiras. Quando a imagem for favorável, pequenos erros da instituição são tolerados, porém, quando os erros acontecem frequentemente, a imagem será danificada.

A instituição financeira deve primar pelo aumento da segurança em suas operações de serviços, para evitar prejuízos financeiros e da imagem institucional.

De acordo com Kotler (1993), para se ter o **Acesso**, uma das principais dimensões em serviços refere-se ao acesso, ou seja, se o serviço é de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas, com pouca espera e facilidade de contato. Em relação à concepção, os caixas eletrônicos baseiam-se, essencialmente na venda automática de produtos e serviços bancários, e essas máquinas oferecem aos consumidores as vantagens da venda 24 horas e da ausência da manipulação de terceiros. Os caixas eletrônicos (ATMs – *Automated Tellers Machines*) são máquinas de vendas altamente especializadas e propiciam aos usuários uma série de vantagens, sendo de fundamental importância a conveniência de tempo, lugar e acesso.

As instituições financeiras oferecem através dos caixas eletrônicos uma grande gama de serviços, com alta tecnologia, através de alterações nos *layouts* das agências bancárias, ampliando a área do autoatendimento, através de equipamentos que são capazes de atender à demanda dos serviços bancários, atendendo a uma grande massa de clientes, com rapidez e conveniência, como retiradas de dinheiro, extratos das contas correntes, aplicações e investimentos, depósitos, pagamento de contas, talões de cheques emergenciais e contratação de empréstimos, entre outros serviços.

Nos dias de hoje, um associado pode efetuar rapidamente depósitos, saques, pagamentos, acesso a extrato, saldos, dentre outras atividades, através de equipamentos, sem a

interferência direta do colaborador da unidade de atendimento, o que facilitou muito o acesso a estes serviços pelo autoatendimento.

Para Faust (1990), o uso dos caixas automáticos oferece maior conveniência ao cliente, tanto no que diz respeito aos horários de funcionamento, quanto à facilidade de acesso aos serviços e maior rapidez na realização de tarefas rotineiras.

No **Desenvolvimento de Produtos e Serviços**, o setor bancário vem apresentando, nos últimos anos, uma forte e contínua expansão de seus produtos e serviços, influenciado pelo desenvolvimento tecnológico de equipamentos e pela tecnologia da informação. Ainda, o aumento da competição entre as instituições financeiras bancárias contribuiu para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, como terminais de autoatendimento (caixas eletrônicos) nas próprias agências, shopping centers, instituições de ensino e demais locais de grande circulação de pessoas, além de *phone banking* (pelo telefone), *internet banking* (pela internet) e ainda *celular banking* (atendimento pela telefonia celular).

De acordo com Kotler (1993), nas operações e no desenvolvimento de produtos e serviços bancários ao consumidor, deve-se ter em mente como se pode melhor defini-los. Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não ser produto físico.

De acordo com Las Casas (1991), serviço consiste uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. Em outras palavras, o serviço é uma ação, exercício e desempenho de qualquer atividade. Os serviços são atividades econômicas que uma parte oferece a outra. Geralmente baseadas no tempo, seu desempenho traz a seus destinatários os resultados desejados, objetos ou outros ativos pelos quais os compradores têm responsabilidade. Em troca de dinheiro, tempo e esforço, os consumidores de serviços esperam receber o valor do acesso a bens, mão de obra, habilidades profissionais, instalações, redes e sistemas, mas eles não costumam deter a propriedade de qualquer um dos elementos físicos envolvidos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011, p. 21).

O conceito de serviço constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição de em que o sistema de operações precisa atingir a excelência. Serviços são aquelas atividades que se destinam direta ou indiretamente a satisfazer as necessidades humanas. Segundo Giansi e Corrêa (1995), as atividades de serviços em nossa sociedade têm uma grande importância para a economia, tanto na participação no PIB – Produto Interno Bruto, quanto na

geração de empregos. Ao iniciar as operações com novos produtos e serviços, a empresa deve realizar um grande número de atividades para obter o êxito na sua execução.

Segundo Takahashi e Takahashi (2007), o desenvolvimento de novos produtos é um processo de tomada de decisão complexo e interativo com vários estágios e filtros entre esses estágios. Tal processo envolve muitas pessoas, recursos, conhecimento e muitas funções da empresa, e é o que faz a diferença na competitividade dos produtos das empresas ao longo prazo. Existem várias fases no desenvolvimento de um novo produto, nas quais se podem citar algumas, que são as seguintes: concepção do produto na fase de sua criação; o planejamento; o detalhamento; revisões e testes.

O processo de estratégia de desenvolvimento de produtos estabelece a consistência e a coerência entre os negócios, tecnologia e mercado, compatibilidade e a integração dos projetos de desenvolvimento. Esses conjuntos de projetos devem executar os objetivos e as metas propostas, de acordo com os recursos existentes e no tempo estabelecido. A organização de desenvolvimento de um produto envolve a divisão das responsabilidades, estruturação das equipes de projeto, definições de funções e responsabilidades e quem fará as tomadas de decisões gerenciais. Estratégia de desenvolvimento de produto tem por objetivo ampliar as vendas, a participação de mercado e a participação na carteira do cliente por meio do lançamento de uma nova família de produtos e serviços. Significa melhorar a proposta de valor para os atuais clientes, com a oferta de novas soluções que também poderão ser atrativas para os clientes em potencial (HERRERO FILHO, 2005, p. 148).

O processo de desenvolvimento de um produto trata de definir as atividades que devem ser realizadora, bem como a sequência das mesmas. O desenvolvimento de produto se dá quando a organização entrega produtos (ou serviços) novos ou modificados a mercados já existentes (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2011, p. 198).

Como uma aprendizagem de pós-projeto usa-se de uma estrutura de auditoria para o conhecimento da aprendizagem dos projetos desenvolvidos e forma-se um conhecimento explícito, para refinamento e difusão do conhecimento. Na fase de revisões e testes, são feitos os testes de funcionamentos, e as alterações necessárias no projeto se necessário. Define-se sobre quando será a entrada no mercado, onde, qual mercado alvo e como será o lançamento. As empresas têm se preocupado com o setor de serviços, em como melhorar o gerenciamento de suas operações, para conquistar novos consumidores, mercados, manter os atuais clientes e ampliar seu poder competitivo. O desenvolvimento de produto se dá quando a organização entrega produtos novos ou modificados a mercados já existentes. Para que os produtos e

serviços continuem sempre com qualidade, devem-se observar vários fatores, maximizar os esforços em tecnologia e sempre a sua exposição e aceitação pelo público-alvo.

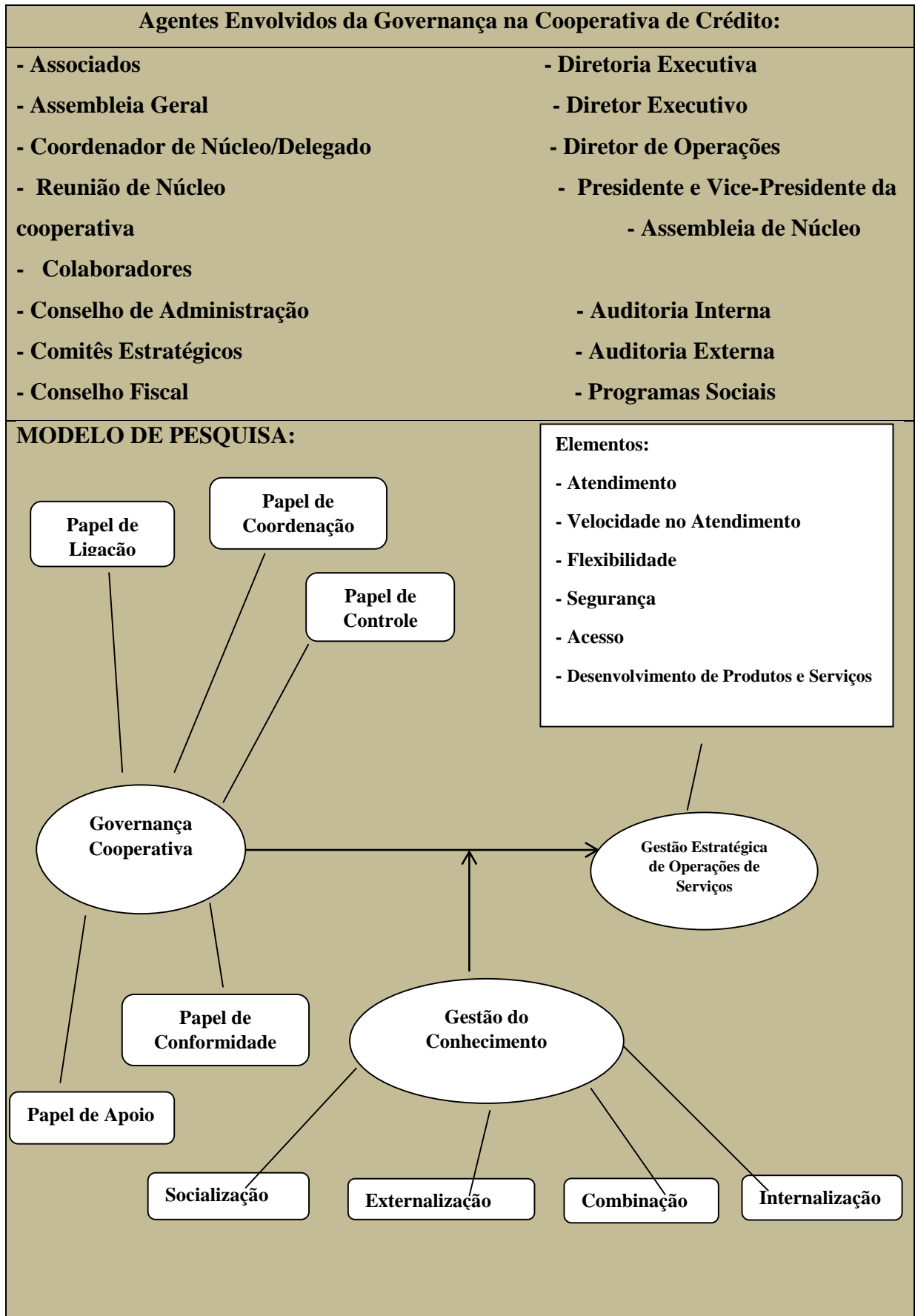
No próximo capítulo será apresentado um modelo de pesquisa para o estudo em questão, bem como suas ligações entre os temas propostos.

3 MODELO DE PESQUISA

Apresenta-se neste capítulo, o modelo de pesquisa que foi utilizado para o presente estudo em uma Cooperativa de Crédito. O modelo de pesquisa construído teve como fontes vários trabalhos de diferentes autores que tratam dos temas como cooperativismo, cooperativas de crédito, governança cooperativa, gestão estratégica e gestão do conhecimento.

Na Figura 3 mostra-se o modelo utilizado para representar a realização da pesquisa, na qual a governança cooperativa se apresenta e interage na organização desempenhando alguns papéis, como os papéis de ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio. E a partir da gestão do conhecimento (e como acontece o desenvolvimento e a circulação deste conhecimento dentro das cooperativas, através da socialização, externalização, combinação e internalização) pelos agentes envolvidos na cooperativa (associados, assembleia geral, coordenador de núcleo/delegado, reunião de núcleo, assembleia de núcleo, conselho de administração, comitês estratégicos, conselho fiscal, diretoria executiva, diretor executivo, diretor de operações, presidente e vice-presidente, colaboradores, auditoria interna, auditoria externa e programas sociais), que influenciam na gestão estratégica de operações, em relação ao atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e desenvolvimento de produtos e serviços nas cooperativas de crédito.

Figura 3 – Modelo proposto de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa inicia-se com o tema do cooperativismo que, por definição, reúne valores e práticas que o vinculam a uma existência sustentável. Como movimento socioeconômico que visa ao bem-estar social, cultiva, em essência, a democracia, a solidariedade, a independência e a autonomia. Trata-se, por assim dizer, de uma verdadeira filosofia de vida. Em relação ao cooperativismo, entre os valores que asseguram a consolidação do cooperativismo de crédito estão a ajuda mútua, a solidariedade, a cooperação e princípios que incluem a adesão livre e a gestão democrática (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

O cooperativismo não visa a lucros, os direitos e deveres de todos são iguais e o resultado alcançado é repartido entre os cooperados, de acordo com a respectiva participação nas operações e atividades. Atualmente, existem cooperativas dos mais diversos ramos: consumo, crédito, agropecuária, saúde, trabalho, educação e outros.

De acordo com Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), as cooperativas brasileiras funcionam segundo princípios de autogestão, com os associados participando diretamente na sua administração. As cooperativas contam com a contratação de empregados.

No trabalho, o cooperativismo foca a atuação das cooperativas de crédito. Cooperativa de Crédito é uma instituição de crédito organizada sob forma de sociedade cooperativa, mantida pelos próprios cooperados, que exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários. Cooperativas são sociedades de pessoas com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos, não sujeita à falência, constituída para prestar serviços a seus associados.

As cooperativas de crédito são agentes que promovem o desenvolvimento econômico e social das comunidades onde atuam. O resultado gerado é chamado de sobre/perda, e é proporcionalmente distribuído de acordo com o volume de operações que cada associado realizou durante o ano. Numa cooperativa de crédito, as decisões são compartilhadas e o que a maioria dos associados decide, por meio do voto, é realizado pela sociedade, na qual todos têm os mesmos direitos e obrigações. Nas cooperativas é necessário que haja uma administração de seus recursos, processos, pessoas, funções e controles através da governança. Alguns agentes envolvidos na presente pesquisa são os dirigentes, diretoria executiva, conselheiros fiscais e de administração, colaboradores da cooperativa, além dos associados.

Governança Cooperativa é um conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 69).

Dentre os benefícios da boa governança estão: melhores processos de tomada de decisões na alta gestão, ambientes de controle e gestão de riscos mais eficaz e melhor fluxo de informações, ampliando a transparência e a credibilidade junto às partes interessadas na gestão do empreendimento e entre órgãos administrativos com funções estratégicas, executivas e de controle.

Alguns papéis que serão estudados em relação à Governança Cooperativa são: Papel de Ligação, Papel de Coordenação, Papel de Controle, Papel de Conformidade e Papel de Apoio.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a Gestão do Conhecimento é algo estratégico, dinâmico e se manifesta por meio de ações que se enraízam no modo de trabalhar das pessoas. Em relação aos elementos relacionados à Gestão do Conhecimento objeto de estudo no presente trabalho estão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações (SLACK; LEWIS, 2009, p. 46).

Os elementos da Estratégia de Operações de serviço na cooperativa de crédito, dentro da Gestão Estratégica de Operações, analisados são: Atendimento, Velocidade no Atendimento, Flexibilidade, Segurança, Acesso e Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

A contribuição teórica do presente trabalho está no embasamento dos temas abordados, servindo de suporte para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, uma vez que se pode entender melhor o que é o cooperativismo, noções de uma cooperativa de crédito, gestão estratégica de operações, gestão do conhecimento e principalmente sobre Governança Cooperativa.

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada na pesquisa. É fundamental a definição da metodologia para orientar todos os passos da pesquisa e é essencial para que ela possa alcançar a qualidade desejada. O trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso.

4.1 Caracterização da pesquisa

O trabalho de pesquisa foi realizado através do método de um estudo de caso, com uma pesquisa exploratória. Ainda, a pesquisa conta com métodos de abordagem qualitativa através de entrevistas com perguntas abertas. Na pesquisa exploratória foram analisadas as questões qualitativas com relação aos conceitos e revisões da literatura, bem como entrevistas com alguns agentes da governança nas cooperativas de crédito.

A pesquisa teve como objetivo a análise de como a governança cooperativa pode contribuir para a gestão estratégica de operações na cooperativa a partir da gestão do conhecimento dos agentes envolvidos. A pesquisa tem a finalidade de propor na prática, a resolução de problemas concretos, através da proposição de mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na Gestão Estratégica de Operações.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescentam-se duas fontes de evidências, que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: Observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidos. O estudo de caso permite uma investigação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Segundo Cooper e Schindler (2011), os estudos de casos colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações. Uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia. Esse detalhe é obtido a partir de fontes múltiplas de informações. Permite que as provas sejam verificadas e evita a perda de dados. A pesquisa qualitativa inclui um conjunto

de técnicas interpretativas que procuram descrever, codificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural no mundo social. As técnicas qualitativas são usadas nos estágios de coleta e análise de dados de um projeto de pesquisa.

De acordo com Martins (2006), o sucesso de um estudo de caso, em muito, depende da perseverança, criatividade e raciocínio crítico do investigador para construir descrições, interpretações, enfim, explicações originais que possibilitem a extração cuidadosa de conclusões e recomendações. Por isso, o trabalho de campo em um estudo de caso, deve ser precedido por detalhado planejamento, a partir de ensinamentos advindos do referencial teórico e das características próprias de cada caso.

4.2 Unidade de análise

Este trabalho aborda a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Centro Serra RS. A pesquisa feita com agentes que fazem parte da cooperativa Sicredi Centro Serra, e que atuam na Governança e nas estratégias de operação.

A escolha da cooperativa deu-se por se tratar da única organização que atua na região onde o pesquisador reside, na área de crédito. Também por se tratar de uma cooperativa de crédito que possui mais de 50.000 pessoas associadas à Cooperativa Sicredi Centro Serra RS, na qual suas economias estão depositadas nesta organização. A Cooperativa está presente em 14 municípios da região, que são: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Estrela Velha, Ibarama, Lagoa Bonita do Sul, Lagoão, Novo Cabrais, Paraíso do Sul, Paraíso do Sul, Passa Sete, Segredo, Sobradinho e Vale do Sol. Nestes municípios residem mais de 129.000 pessoas, o que representa mais de 40% da população associada a esta cooperativa de crédito, conforme dados do Censo de 2010 (IBGE, 2010).

O estudo de caso nesta cooperativa foi realizado para melhor entender como funciona o sistema de governança, a gestão estratégica de operações a partir da gestão do conhecimento dos agentes envolvidos. As cooperativas de crédito vêm crescendo muito nos últimos anos, conforme o próprio BACEN tem mostrado nos seus relatórios anuais. Portanto, são organizações que merecem serem estudadas e analisadas de perto para melhor se entender seu funcionamento, assim como acontece às interligações com outras organizações e os conhecimentos gerados pelos agentes de governança para bem se aplicá-los na gestão das operações nas cooperativas.

Os sujeitos são as pessoas que foram entrevistadas pelo autor para o desenvolvimento da pesquisa e são: Presidente e Vice-Presidente da Cooperativa, Diretor Executivo, Diretor de Operações, Conselheiros de administração, conselheiros fiscais e gerentes das unidades de atendimento da cooperativa de crédito.

Conforme Cooper e Schindler (2011), nos estudos de casos os pesquisadores selecionam as organizações ou situações específicas para o perfil, pois esses exemplos ou sujeitos oferecem casos críticos, extremos ou incomuns. Os pesquisadores quase sempre escolhem sujeitos múltiplos, em vez de um único sujeito, pois ao estudarem sujeitos múltiplos há um maior entendimento.

4.3 Coleta de dados

Segundo Yin (2005), uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Enfim, no trabalho em questão utilizou-se a coleta de dados através das entrevistas.

A aplicação do roteiro das entrevistas foi feito pelo próprio pesquisador, diretamente com os entrevistados, tanto nas áreas rurais quanto nas áreas urbanas em vários municípios da região de abrangência da cooperativa, onde residem os entrevistados. As entrevistas tiveram duração entre 0,5 a 3,5 horas cada uma. Nas entrevistas procurou-se contemplar todos os públicos que fazem parte da estrutura de Governança na Cooperativa, e que contemplassem um grande percentual das pessoas que fazem parte destas estruturas. Foram entrevistadas 16 pessoas, com as seguintes funções e quantidades: Presidente e Vice-Presidente da Cooperativa – Entrevistados 6 e 13; Diretoria Executiva – Entrevistados 15 e 16; Conselheiros de Administração – Entrevistados 3, 4, 9, 11, 12 e 14; Conselheiros Fiscais – Entrevistados 8 e 10 e Gerentes de Unidades de Atendimento – Entrevistados 1, 2, 5 e 7.

A pesquisa bibliográfica foi realizada através da leitura de artigos, livros, revistas, monografias, dissertações, teses e em *sites* que envolvem o tema sobre cooperativas de crédito, governança cooperativa, além de entrevistas com ênfase em gestão estratégica de operações, gestão do conhecimento e demais assuntos relacionados ao tema pesquisado.

Segundo Cooper e Schindler (2011), a entrevista é uma técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas. As entrevistas variam com base no número de pessoas envolvidas durante a entrevista, no nível de estrutura, na proximidade do entrevistador com o participante e no número de entrevistas conduzidas durante a pesquisa. Ainda, segundo os autores, o pesquisador escolhe entre uma entrevista não estruturada (na qual não há nenhuma

questão específica ou ordem de tópicos a serem discutidos, sendo que cada entrevista é customizada a cada participante; geralmente começando com uma narrativa do participante); entrevista semiestruturada (geralmente começando com algumas questões específicas e depois seguindo o curso de pensamento do participante com investigações do entrevistador) ou uma entrevista estruturada (costuma-se usar um guia detalhado de entrevista semelhante a um questionário para guiar a ordem das questões e a maneira específica de fazer as questões, mas estas geralmente permanecem abertas). As entrevistas estruturadas permitem comparação mais direta entre as respostas, a variabilidade de questões é eliminada e, portanto, presume-se que a variabilidade de respostas seja real. A neutralidade do entrevistador deve ser mantida.

4.4 Análise dos dados

Para análise e interpretação dos dados coletados foi feita a análise qualitativa, para evidenciar as informações coletadas a fim de serem realizadas as considerações finais sobre o estudo de caso abordado na pesquisa, com quadros e descrições das atividades e funções.

Segundo Lakatos e Marconi (2008), uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

O trabalho foi essencialmente baseado em aspectos qualitativos. Após, foram sintetizados os resultados obtidos, e as suas relações entre os fatos verificados e a teoria sobre o assunto, além de serem evidenciadas as conquistas alcançadas e indicadas as limitações e as considerações finais, bem como as contribuições da pesquisa para o meio acadêmico e tecnológico.

De acordo com Bardin (1977) citado por Dolci (2013), a técnica de análise de conteúdo foi utilizada para examinar as informações obtidas. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição das mensagens, obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção destas mensagens.

A análise foi feita em três categorias: inicial, intermediária e final. O objetivo foi melhor esclarecer os resultados obtidos nas entrevistas. As categorias finais são Governança Cooperativa, Gestão do Conhecimento e Gestão Estratégica de Operações. As categorias intermediárias da Governança cooperativa são: ligação, coordenação, controle, conformidade, apoio e estratégico, e as categorias intermediárias da gestão do conhecimento são:

socialização, externalização, combinação e internalização. Já as categorias intermediárias da gestão estratégica são: atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e desenvolvimento de produtos e serviços. As categorias iniciais e intermediárias vão emergir das análises das entrevistas.

No próximo capítulo será abordado sobre a caracterização da cooperativa de crédito pesquisada.

5 CARACTERIZAÇÃO DA COOPERATIVA

O objeto deste estudo de caso é conhecer a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Centro Serra RS. No entanto, precisa-se caracterizar todo o sistema em nível mundial, nacional, estadual e regional para conhecer como a cooperativa está situada.

Portanto, inicia-se com uma caracterização de caráter global, bem como a expressão que o setor do cooperativismo de crédito representa na atualidade.

5.1 Cenário mundial do cooperativismo de crédito e a expressão mundial

O setor cooperativo é de singular importância para a sociedade, uma vez que promove a aplicação de recursos privados e assume correspondentes riscos em favor da própria comunidade onde se desenvolve. O setor representa iniciativas diretamente promovidas pelos cidadãos, é importante para o desenvolvimento local de forma sustentável, especialmente nos aspectos de formação de poupança e de financiamento de iniciativas empresariais que trazem benefícios evidentes em termos de geração de emprego e de distribuição de renda. Em economias mais maduras, já é utilizado há muito tempo, como um instrumento impulsionador de setores econômicos estratégicos. Os principais exemplos são encontrados na Europa, especialmente na Alemanha, na Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal. Destacam-se ainda as experiências americana, canadense e japonesa (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2013).

Segundo Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), entre os 50 (cinquenta) maiores sistemas bancários do mundo, 6 (seis) são bancos cooperativos, representados por *Credit Agricole; Rabobank; Natixis; Norinchukin Bank; DZ Bank e Credit Mutuel*. Os dados consolidados foram apresentados no *World Credit Union Conference* realizado no mês de julho de 2012 na Polônia. Consta que 7,8% da população economicamente ativa do mundo é associada a uma cooperativa de crédito. Estima-se que existe um número aproximado de 500 milhões de pessoas associadas a cerca de 85 mil instituições financeiras cooperativas no mundo.

5.2 Cooperativismo de crédito no Brasil

No Brasil, o cooperativismo de crédito iniciou em Nova Petrópolis – RS, no ano de 1902 por iniciativa do Padre Suíço Theodor Amstad que, em conjunto com outras 19 pessoas,

fundou a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina. A organização das cooperativas de crédito no Brasil é feita pela CONFEBRAS – Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito Ltda., que foi criada em 01/11/1986. A missão da CONFEBRAS é contribuir para a instituição do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, proporcionando à sociedade brasileira uma alternativa concreta para a formação de poupança e a realização de suas expectativas de consumo de serviços e produtos financeiros em condições vantajosas.

No Brasil, o cooperativismo no ramo de crédito destaca-se na 14ª posição no mundo em expressão no cooperativismo de crédito. Conforme dados do BACEN (2013), o mercado financeiro mundial está cada vez mais concentrado na mão de poucas e grandes instituições financeiras.

No ano de 2012, o Sistema Financeiro Nacional – SFN cresceu 16,19% no volume de ativos, enquanto as cooperativas de crédito cresceram 19,18%. Em relação ao mercado bancário nacional, em dezembro de 2012, o total de ativos do mercado financeiro brasileiro era de R\$ 5,966 trilhões, sendo representado por 137 bancos, 1.216 cooperativas de crédito e 295 outras instituições.

5.2.1 Sistemas cooperativos brasileiros

Conforme BACEN (2013), em 31/12/2012, o Brasil contava com 1.214 cooperativas de crédito, das quais 910 ligadas aos sistemas SICOOB, SICREDI, UNICRED, CECRED, CONFESOL e UNIPRIME. Essas cooperativas de crédito representam 75% do total e detêm aproximadamente 85% da rede de atendimento e do total de associados.

As 1.214 cooperativas de crédito no Brasil administravam neste período R\$ 103 bilhões de ativos totais. Somando-se a este valor ainda os ativos do Banco SICREDI S.A e do BANCOOB tem-se os ativos totais de R\$ 137 bilhões, representando uma participação de mercado de 2,31% no total de ativos do mercado financeiro brasileiro e dando às cooperativas de crédito a 6ª posição no *ranking* das maiores instituições financeiras do país. As operações de crédito total atingiram R\$ 61 bilhões em dezembro/2012 representando 2,6% do total do SFN e os depósitos de R\$ 67 bilhões representavam 3,8%.

5.2.1.1 Sistema Sicredi

De acordo com Sicredi (2014), o Sistema Sicredi é um sistema de crédito cooperativo, que está presente em 11 estados brasileiros, dentre eles o Rio Grande do Sul, Santa Catarina,

Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Tocantins, Pará, Rondônia, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Possui mais de 2,5 milhões de associados e está organizado em um sistema com 100 cooperativas de crédito filiadas que operam por meio de uma rede de atendimento que possui mais de 1.200 pontos em 990 cidades. Em 206 cidades é a única instituição financeira presente, levando acesso ao crédito e estimulando a economia local. A estrutura do Sicredi conta com 4 Centrais (acionistas da Sicredi Participações S.A), uma Confederação, uma Fundação e um Banco Cooperativo que controla uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões, uma Administradora de Consórcios e uma Administradora de Bens. Conta com apoio de 16.000 colaboradores no sistema. O modelo de organização sistêmica do Sicredi é a utilização de marca única por várias cooperativas e entidades que são referências internacionais. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas de crédito frente aos grandes conglomerados financeiros. O Sistema Sicredi vem crescendo uma média de 20% ao ano e administra R\$ 38,4 bilhões em ativos, possuindo um patrimônio líquido de R\$ 5,3 bilhões.

O Sicredi tem na missão 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. Como valores o Sicredi tem os seguintes:

- 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;
- Eficácia e transparência na gestão.

No Quadro 3 a seguir está um resumo de quem é quem na instituição.

Quadro 3 – Elementos da Estrutura Sicredi e as suas Funções

Elementos da Estrutura Sicredi	Funções
Associados	São os donos do negócio e têm direito a voto com peso igual nas decisões da cooperativa, independente do volume de recursos aplicados.
Cooperativas de Crédito	Têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados, além de prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio de suas unidades de atendimento. São as instâncias decisórias do Sistema.
Centrais Sicredi	Têm a missão de difundir o cooperativismo de crédito e coordenar a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas atividades de desenvolvimento e expansão.
Sicredi Participações (Sicredipar)	É uma <i>holding</i> pura, instituída com os propósitos de controlar o Banco Cooperativo Sicredi e coordenar as decisões estratégicas do Sistema. Visa propiciar a participação direta e formal das cooperativas de crédito na gestão corporativa e, ao mesmo tempo, dar maior transparência à estrutura de governança do Sicredi.
Banco Cooperativo Sicredi	Atua como intermediador das cooperativas de crédito para acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento. Além disso, administra em escala os recursos e desenvolve produtos corporativos, bem como políticas de comunicação e marketing e de gestão de pessoas. Controla a Corretora de Seguros e a Administradora de Bens. É responsável pela gestão de riscos das operações do Sistema e mantém parcerias estratégicas com o Rabo Development B.V. (braço de desenvolvimento do grupo holandês Rabobank) e com a International Finance Corporation (IFC).
Sicredi Fundos Garantidores	Empresa jurídica sem fins lucrativos, que tem como associadas às cooperativas Centrais e Singulares. Suas reservas são constituídas pelas contribuições mensais ordinárias e extraordinárias das Cooperativas ao Fundo, ressarcimentos e recuperação de ativos. A empresa tem como características a segregação de recursos das demais empresas do Sistema, pois não há incidência de impostos sobre as contribuições, a indivisibilidade das contribuições e o atendimento às exigências normativas.
Confederação Sicredi	Provê serviços às empresas e às entidades que integram o Sicredi, nos segmentos de informática e administrativo e nas áreas tributária, contábil, folha de pagamento, compras e logística.
Fundação Sicredi	Estruturada como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip) tem como objetivo promover a cooperação, a cidadania, a sustentabilidade e a formação dos associados.

Fonte: Adaptado pelo autor do Sicredi (2014).

O Sistema Sicredi possui alguns diferenciais que serão apresentadas no Quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Diferenciais do Sistema Sicredi

Diferenciais	Descrição
Relacionamento	No Sicredi, o associado é o dono do negócio. Por isso, as cooperativas buscam o seu envolvimento e participam ativamente da comunidade em que estão inseridas.
Ato Cooperativo	Tendo o associado como dono e usuário da cooperativa, o ato cooperativo se diferencia das relações entre fornecedor e consumidor, com benefícios reconhecidos em lei, gerando alto grau de competitividade.
Autonomia das Cooperativas	As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem um considerável grau de autonomia nas suas decisões, nos âmbitos local e regional.
Responsabilidade Solidária	Sendo integrantes do Sicredi, as cooperativas de crédito diminuem seus riscos e se fortalecem, contando com instrumentos que oferecem segurança e confiabilidade aos associados e à comunidade.
Instituição Financeira da Comunidade	As cooperativas de crédito retêm os recursos financeiros na sua área de atuação, beneficiando os associados e a comunidade onde estão inseridos.
Modelo Agregador de Renda	Em função da sua natureza cooperativa, da organização em sistema e da forma como atuam no mercado, as cooperativas de crédito integrantes do Sicredi agregam renda para os seus associados e, indiretamente, para a comunidade.
Organização Sistêmica	As cooperativas de crédito integrantes do Sicredi possuem uma marca corporativa forte. Além disso, contam com empresas especializadas e ganhos de escala em todos os níveis, que determinam o crescimento sustentado e a sua continuidade.

Fonte: Adaptado pelo autor do Sicredi (2014).

O Sicredi tem seu Centro Administrativo localizado em Porto Alegre - RS, onde funciona o Banco Cooperativo Sicredi, a Fundação Sicredi, bem como a Confederação, Sicredipar e demais empresas do setor. Com origem essencialmente no setor primário, o Sicredi atua nos centros urbanos, por intermédio das cooperativas de livre admissão e/ou por meio de cooperativas de crédito segmentadas, que são aquelas ligadas a categorias profissionais ou segmentos econômicos específicos.

Com o fortalecimento institucional do Sicredi e de outras instituições de mesma natureza, foi crescendo a abrangência de atuação do cooperativismo de crédito, com a significativa ampliação do volume de recursos administrados, o aumento do contingente de associados e a disponibilização de uma maior gama de produtos e serviços.

5.3 Cooperativa de crédito da pesquisa

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Centro Serra RS, objeto deste estudo de caso, foi fundada em 1927, na cidade de Agudo - RS. A cooperativa mais tarde passou por fusões com cooperativas de Candelária e Sobradinho, contendo atualmente mais de 50.000 associados, presentes em 14 municípios da região central do estado do Rio Grande do Sul. Os municípios que fazem parte são: Agudo, Arroio do Tigre, Candelária, Cerro Branco, Estrela Velha, Ibarama, Lagoão, Lagoa Bonita do Sul, Novo Cabrais, Paraíso do Sul, Passa Sete, Segredo, Sobradinho e Vale do Sol.

A Figura 4 abaixo apresenta um mapa da abrangência da Cooperativa Sicredi Centro Serra RS na região.

Figura 4 – Área de Abrangência da Cooperativa



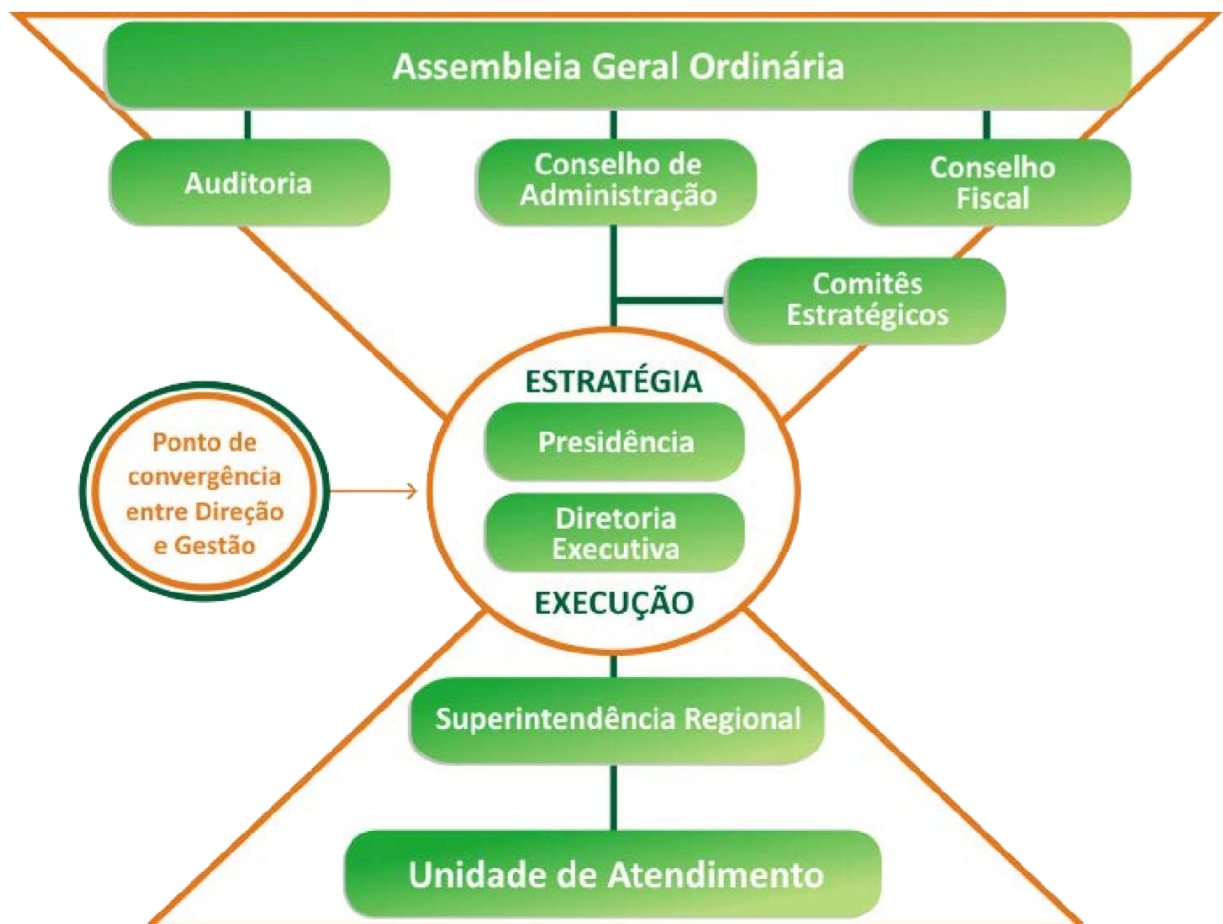
Fonte: Sicredi (2014).

A cooperativa possui atualmente 54.494 associados entre correntistas e não correntistas (Sicredi Centro Serra RS - Posição em 30/09/2014).

5.3.1 Estrutura de governança da cooperativa

A presente política está de acordo com o Estatuto Social, com o Regimento Interno do Sicredi (RIS), com o Regimento Eleitoral, com o Código de Conduta e outros regulamentos internos da Política de Governança da Sicredi Centro Serra RS, de forma a refletir e consolidar as estruturas existentes para a proteção dos interesses dos associados. A Cooperativa Centro Serra RS possui um *site* com todas essas informações para pesquisa, cujo endereço eletrônico é: <http://www.sicredicentroserra.coop>.

Figura 5 - A estrutura de governança da cooperativa



Fonte: Sicredi (2014).

A SUREG (Superintendência Regional) da Sicredi Centro Serra dá apoio e suporte ao funcionamento de toda a cooperativa de crédito, principalmente a todas as unidades de

atendimento, nos produtos e serviços que a cooperativa disponibiliza a seus associados. Serve de apoio aos programas sociais da cooperativa e a todos os agentes ligados à governança na cooperativa.

As Unidades de Atendimento por sua vez são a porta de entrada dos associados na cooperativa e fazem o atendimento dos associados e não associados, comercializando produtos e serviços e atendendo às demandas do quadro social. As Unidades de Atendimento fazem a ponte dos associados com a diretoria da cooperativa, bem como com os assessores dos programas sociais e de produtos e serviços.

A cooperativa tem como visão ser reconhecida pela sociedade como instituição financeira cooperativa, comprometida com o desenvolvimento econômico e social dos associados e das comunidades, com crescimento sustentável das cooperativas, integradas em um sistema sólido e eficaz. Como cooperativa de crédito busca a valorização e a proximidade do associado e a ênfase aos princípios universais do cooperativismo, sejam eles:

- 1) Adesão voluntária e livre;
- 2) Gestão democrática pelos membros;
- 3) Participação econômica dos membros;
- 4) Autonomia e independência;
- 5) Educação, formação e informação;
- 6) Intercooperação;
- 7) Interesse pela comunidade.

Conjuntamente aos princípios universais do cooperativismo, a cooperativa desenvolverá seus atos de gestão em sintonia aos preceitos e orientação dos valores que o Sistema Sicredi adota, que são:

- Preservação 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;
- Eficácia e transparência na gestão.

5.3.2 Agentes da governança em cooperativas de crédito

Em relação aos agentes que fazem parte da estrutura de governança na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Centro Serra RS, será apresentado a seguir

a Figura 6 que retrata como foi estabelecida e as atribuições de cada agente no processo da governança.

Figura 6 – Agentes da governança na cooperativa de crédito



Fonte: Sicredi (2014).

A seguir aborda-se o papel de cada um dos agentes que fazem parte da estrutura de governança adotada na cooperativa Sicredi Centro Serra RS e a atribuição de cada agente envolvido. Os agentes envolvidos na governança cooperativa são os seguintes: **Associados, Reuniões de Núcleo, Assembleias de Núcleo, Assembleia Geral, Coordenador de Núcleo/Delegado, Conselheiros de Administração, Comitês Estratégicos/Consultivos, Presidente e Vice-Presidente da Cooperativa, Conselho Fiscal, Auditoria Interna, Auditoria Externa, Diretoria Executiva, Diretor Executivo, Diretor de Operações, Programas Sociais e Colaboradores.**

Os **Associados** de uma cooperativa de crédito são os donos da cooperativa. Nesta condição, fazem parte da instituição financeira com todos os direitos e obrigações daí decorrentes. Os associados compartilham os valores da cooperação, da mutualidade e do

interesse comum. Os associados têm como direito participar das reuniões, das assembleias de núcleo e, por delegados ou não, conforme o caso, nas assembleias gerais, discutindo e votando os assuntos que forem tratados, bem como examinar e pedir informações atinentes à documentação dos conclaves, prévia ou posteriormente a sua realização. Os associados, que são a base da organização cooperativa, reúnem-se através de núcleos e têm algumas sistemáticas de decisões conforma será abordado em seguida.

As **reuniões de núcleo** são encontros realizados com associados, nos quais são tratados assuntos em relação a operações e serviços da cooperativa, planejamento estratégico, plano de metas e prestação de contas, entre outros. Conforme o Sicredi (2014), os núcleos são agrupamentos de associados, na área de ação da cooperativa de crédito, com objetivo de proporcionar sua participação no processo de gestão e desenvolvimento da cooperativa.

Conforme Sicredi (2014), as **Assembleias de Núcleo** são encontros realizados com um ou mais núcleos, para deliberar assuntos como a eleição de coordenadores dos núcleos e de que seus suplentes acompanhem a execução das atividades planejadas por sua cooperativa. Apreciar e deliberar os assuntos previstos para a Assembleia Geral da cooperativa, definindo o voto do núcleo na qual o coordenador ou delegado eleito levará a Assembleia Geral da cooperativa.

Uma forma que bem expressa a questão da participação é o tema que será tratado a seguir e que se refere às Assembleias Gerais.

A **Assembleia Geral** dos associados é o órgão supremo da cooperativa, de acordo com os limites legais e estatutários, possui poderes para decidir os negócios relacionados com o objeto da cooperativa e zela pelo seu desenvolvimento e defesa. Ainda, de acordo com a vigente legislação, suas deliberações vinculam todos, mesmo quando ausentes ou discordantes. A Assembleia Geral dos associados é a instância máxima de governança da cooperativa de crédito. Nesta instância, todos os esforços devem ser dispendidos para que haja uma participação dos associados e conseqüentemente uma substantiva representação dos diversos grupos que a compõem.

As Assembleias Gerais devem ter uma pauta que contenha os temas para deliberação em linguagem clara, objetiva e adequada às características do quadro social, com todos os assuntos a serem discutidos, pois assim permite que os temas sejam revelados com antecedência, favorecendo o aprofundamento das ideias e o posicionamento dos associados. Não se recomenda a inclusão do item “outros assuntos” para evitar surpresas aos cooperados ou mesmo manipulação dos participantes da AG. A convocação deve trazer a escolha e a

divulgação do local e da data, da hora e o tempo de duração da Assembleia Geral. Todas as decisões, deliberações e assuntos tratados devem ser registrados em ata.

Nas assembleias, a participação dos associados pode ser avaliada tanto na quantidade de associados presentes, quanto na qualidade devido as suas contribuições nos debates, deliberações e nas tomadas de decisões.

O **Coordenador de Núcleo ou Delegado** da cooperativa é a pessoa eleita por um grupo pré-determinado de associados, encarregado de representá-los nas assembleias gerais (Delegado) e proporcionar debate das questões próprias relativas à gestão e desenvolvimento da cooperativa (Coordenador de Núcleo). Algumas atribuições do Coordenador de Núcleo ou Delegado são de realizar as reuniões do núcleo, com coordenadores de núcleo, e na Unidade de Atendimento, bem como na Assembleia Geral, discutindo e votando os assuntos assembleares em nome dos demais associados do núcleo. Participar de eventos da Comunidade, quando solicitado pelo Presidente ou por Conselheiro de Administração, de eventos de interesse da cooperativa.

As cooperativas de crédito têm alguns associados, chamados de **conselheiros de administração** que ajudam a definir a estratégia e os rumos do negócio cooperativo, os quais formam o conselho de administração. O Conselho de Administração orienta e supervisiona a gestão para que suas ações atendam aos interesses dos associados e demais partes interessadas. É responsável por fixar a orientação geral e estratégica e os objetivos da Cooperativa.

Cabe ao Conselho de Administração, entre outras coisas, ajudar na gestão da Cooperativa, eleger e destituir a Diretoria, fixar suas atribuições e competências e fixar a remuneração individual dos administradores. Acompanhar o desempenho dos diretores, bem como as metas e objetivos propostos. Ainda, este conselho trata sobre infrações, políticas e diretrizes, estatuto e regimentos internos.

Os Conselhos de Administração se reúnem, no mínimo, uma vez por mês, em reunião ordinária e em casos de necessidade acontecem as reuniões extraordinárias. Nas cooperativas de crédito é recomendada a constituição de comitês operacionais, para a discussão, apreciação e debates sobre os mais diversos temas.

A Cooperativa Sicredi Centro Serra RS, conta dentro de seu Conselho de Administração com **Comitês Estratégicos/Consultivos**, que são responsáveis pelas análises e estudos inerentes ao Conselho de Administração, pelas questões estratégicas e pelo acompanhamento da gestão da cooperativa. Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas para o CONSAD. O material necessário ao exame do

Conselho pode ser disponibilizado junto à recomendação de voto. Só o Conselho de Administração pode tomar as decisões. As análises e propostas dos comitês devem ser sistematicamente submetidas à avaliação do Conselho de Administração, sendo que os comitês não devem concorrer com o trabalho de responsabilidade da Diretoria Executiva, evitando interferir em sua autoridade e responsabilidade.

Os integrantes dos comitês são indicados a cada dois anos, pelo Conselho de Administração, devendo ser formados por conselheiros titulares, observados para sua formação os conhecimentos e experiências de cada conselheiro. As reuniões das comissões ocorrem a cada 120 (cento e vinte) dias ou sempre que a presidência tiver temas específicos, em datas e horários pré-definidos. Para subsidiar os trabalhos dos comitês, eventualmente, poderão ser convidados a participar integrantes da Diretoria Executiva, colaboradores da cooperativa ou do Sistema Sicredi, ou ainda terceiros que detenham conhecimento sobre o assunto a ser abordado pelo comitê.

Os comitês relacionados ao CONSAD são os seguintes:

- Comitê Estratégico/Consultivo de Negócios e Pessoas;
- Comitê Estratégico/Consultivo de Cooperativismo e Governança;
- Comitê Estratégico/Consultivo de Controles e Riscos.

O **Presidente** do Conselho, sempre apoiado e muitas vezes quando se faz necessário substituído pelo seu **vice-presidente**, exerce a função institucional de Presidente da Cooperativa, liderando o relacionamento com os associados e representando a Cooperativa, nos fóruns estratégicos do Sistema, nas instâncias políticas e perante a comunidade e a imprensa. É responsável pela coordenação dos programas de organização do quadro social, desenvolvimento e formação de novas lideranças cooperativistas.

As atribuições da Presidência do Conselho são estratégicas e diferenciadas, com a responsabilidade do pleno e completo cumprimento do estatuto social da cooperativa, supervisionando o desenvolvimento da sociedade, a representação e o relacionamento com o quadro social, voltado à sustentabilidade econômica, social e ambiental do associado e da comunidade. O Presidente tem a função de agilizar os processos decisórios de responsabilidade do Conselho de Administração e das Assembleias Geral e de Delegados e, principalmente, de monitorar a atuação dos executivos avaliando e cobrando a execução dos planos e o cumprimento dos objetivos definidos, de forma a garantir a continuidade do negócio, a satisfação e a qualidade dos serviços prestados aos associados e, para isso, deve manter presença frequente nas dependências da Cooperativa.

Convoca e preside a Assembleia Geral e o Conselho de Administração. Apresenta ao Conselho os relatórios anuais, com balanço e demonstrações das sobras e parecer do Conselho Fiscal. Supervisiona as atividades da Cooperativa, inclusive quanto ao cumprimento das normas aplicáveis, coordenando a ação da Diretoria. Ao vice-presidente cabe a substituição ao Presidente quando da sua impossibilidade ou quando lhe são repassadas as atribuições na ausência do Presidente.

A Cooperativa conta, ainda, com um **Conselho Fiscal** composto por 3 conselheiros titulares e 3 conselheiros suplentes, eleitos para um mandato de 3 anos, conforme o estatuto social. O Conselho Fiscal é órgão independente da administração da cooperativa, subordinado, exclusivamente, à Assembleia Geral e com o objetivo de fiscalização como representante dos interesses dos associados. Cabe ao Conselho Fiscal verificar as obrigações legais e estatutárias e o exame da gestão e dos atos que tenham impacto sobre os resultados da cooperativa. A mais importante competência do Conselho Fiscal é fiscalizar os atos dos administradores (CONSAD e Diretoria Executiva), e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários, entendendo como atos dos administradores qualquer ato de gestão praticado, seja pelo administrador ou por delegação de autoridade, por qualquer colaborador da cooperativa.

O Conselho Fiscal exerce a função de fiscalização e controle. Sua atuação abrange os assuntos de natureza contábil, os atos dos administradores e o cumprimento de seus deveres legais e estatutários. Vigia o patrimônio e as operações da Cooperativa, examina balancetes, balanços e contas, emite relatórios em relação à situação atual da cooperativa. Repassa ao Conselho de Administração as conclusões de seus trabalhos, com a devida advertência sobre as irregularidades constatadas e, na ausência de providências por parte deste, denunciar o quadro, oportunamente, à Assembleia Geral e à respectiva Central Sicredi.

A **Auditoria Interna** tem o objetivo de mitigar o risco operacional, conhecido como risco de processo – risco de falhas humanas, defeito de equipamento ou processo e risco de fraude e/ou omissão. A cooperativa conta com a Auditoria Interna realizada pela Central Sicredi Sul e com os trabalhos da Assessoria de Controles Internos e Compliance realizados por colaboradores da própria cooperativa.

A **Auditoria Externa**, realizada pela CNAC (Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa), tem como foco formar uma opinião sobre as demonstrações econômico-financeiras da cooperativa. O resultado dos trabalhos colabora para a existência de adequados níveis de transparência e credibilidade e, ainda, permite comparações entre diversos períodos, de forma a auxiliar no desempenho individual e na comparação com outras cooperativas.

A **diretoria executiva** é responsável pela elaboração dos planos de ação, conforme as orientações estratégicas, e pela implantação de todos os processos operacionais e financeiros. O diretor executivo juntamente com o diretor de operações forma a Diretoria Executiva. Com o conhecimento especializado para o exercício das funções poder-se-á garantir a atenção necessária para a gestão dos dois principais fluxos de atividades que determinam o desempenho da Cooperativa. A diretoria executiva conta com o diretor de operações, diretor executivo, que, em algumas cooperativas, pode contar ainda com um Gerente de Desenvolvimento subordinado para apoiá-lo na coordenação das atividades de negócios das UAs e de desenvolvimento dos produtos e serviços. A Diretoria Executiva ajuda a administrar a Cooperativa, coordena a execução e controla os negócios/operações, serviços e atividades de apoio e administrativas, monitorando o estado econômico-financeiro da Cooperativa e a implantação dos planos de desenvolvimento, fornece informações do estado econômico-financeiro da Cooperativa e o desenvolvimento das operações e demais ações executivas, sempre que solicitado pelo Presidente do Conselho, apresentando relatórios mensais ao Conselho de Administração.

Elabora os planos de trabalho e respectivos orçamentos, em conformidade com a direção estratégica do Presidente do Conselho, submetendo-os, quando couber, à aprovação do Conselho de Administração. A gestão executiva trata da atuação dos administradores executivos e procura evidenciar a relevância da gestão executiva e profissional, bem como a delimitação de suas funções. Aborda ainda, a importância do código de conduta, política de gestão de riscos e da transparência na prestação de contas com os órgãos e atores que compõem a cooperativa.

Segundo Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), o papel desempenhado pelos administradores com funções executivas em reuniões do órgão de administração estratégica deve se resumir a informar e a prestar esclarecimentos, não cabendo a eles a coordenação dos trabalhos, nem a condução e a participação de processos decisórios da competência daquele órgão. Nas cooperativas de crédito, os administradores executivos devem exercer controle das áreas específicas, de acordo com os objetivos estabelecidos pelos órgãos de administração (CA). As atribuições e as responsabilidades dos administradores com funções executivas devem estar descritas no estatuto e no regimento interno, até mesmo em relação às exigências quanto à formação e experiência. Ainda, em relação às principais atribuições da administração executiva é de assumir a responsabilidade pelas demonstrações patrimoniais e de resultados da organização, expressos em documentos que mostram os resultados e riscos da cooperativa.

O **Diretor Executivo** é o responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria, respondendo pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração devendo, regularmente, prestar contas a este órgão. O Diretor Executivo deverá ter disponibilidade de tempo para o integral cumprimento das incumbências estatutárias e regimentais, vedada a acumulação de cargo com a presidência do Conselho de Administração ou outro cargo ou função que requeira dedicação incompatível com a responsabilidade na Cooperativa. Deve assegurar a implantação do planejamento estratégico, financeiro e de investimentos da Cooperativa, bem como acompanhar a sua execução, responsabilizando-se pelo cumprimento das normas vigentes perante os órgãos fiscalizadores.

O Diretor Executivo é o responsável por todas as ações executivo-operacionais da Cooperativa, respondendo pelo alinhamento entre as ações de desenvolvimento e de controle, conforme os objetivos estratégicos definidos. Deve reportar ao Presidente do Conselho sobre o desenvolvimento das operações e o andamento dos planos de trabalho e das demais ações executivas. O Diretor executivo prima pela gestão da política de crédito e risco, gestão das UAs, sempre monitorando todas as atividades da Cooperativa.

O **Diretor de Operações** tem por objetivo implementar e gerir as políticas de segurança, controles internos, operações de crédito, riscos, custos, contratos, administração de pessoal e de padronização organizacional, de processos e de dependências. O Diretor de Operações deverá ter disponibilidade de tempo para o integral cumprimento das incumbências estatutárias e regimentais, vedada à acumulação de cargo ou função que requeira dedicação incompatível com a responsabilidade na Cooperativa.

É responsável também por analisar a escrituração contábil das carteiras, pelo Planejamento Financeiro Corporativo da Cooperativa e pelo acompanhamento e controle do desempenho dos indicadores financeiros, a fim de garantir a solidez da cooperativa.

Os **Programas Sociais** da Cooperativa Sicredi Centro Serra RS são: Programa Crescer, Programa Pertencer, União Faz a Vida.

✓ Programa Crescer

O Programa Crescer oferece cursos e materiais de estudo para qualificar a participação dos associados no desenvolvimento da cooperativa. O associado aprofunda seus conhecimentos sobre cooperativismo e sociedade cooperativa, compreendendo melhor seu papel de dono de um empreendimento coletivo.

✓ Programa Pertencer

Visa ter uma participação mais efetiva dos associados na gestão das cooperativas de crédito do Sicredi, tornando-os participantes do processo de perenização do empreendimento.

Para garantir o sucesso e a perenidade de uma cooperativa, é fundamental a participação dos associados na sua gestão e no seu desenvolvimento. Acompanhar e fiscalizar as ações dos gestores, seja por meio da participação em reuniões e assembleias, seja por meio da atuação dos conselheiros de Administração e Fiscal e dos coordenadores de núcleo eleitos pelos associados, faz parte das boas práticas de governança, constituindo-se um direito e um dever do associado.

Participar exige informação, conhecimento e capacidade de decidir. Ter pleno conhecimento das informações e dos resultados melhora a opinião dos associados. Os Coordenadores de Núcleo, os Conselheiros de Administração e os Conselheiros Fiscais, eleitos pelos associados são uma ótima fonte de informação sobre a gestão da cooperativa.

✓ Programa União Faz a Vida

O Programa A União Faz a Vida estimula a perspectiva metodológica de trabalho com projetos, por meio dos quais educadores, crianças, adolescentes e comunidade vivem uma experiência colaborativa de aprendizagem, em que definem o que pretendem fazer, escolhem rotas de pesquisa-ação, discutem responsabilidades, estabelecem cronogramas de ação e desenham claramente onde querem chegar.

Essa metodologia prioriza o diálogo, a troca de saberes, expressão de dúvidas, a resolução de conflitos e a percepção das diferenças. Considera elementos-chave no processo de apropriação e expansão de conceitos, atitudes, valores e competências pessoais e sociais.

Os **colaboradores** são também conhecidos como empregados da cooperativa de crédito. Prestam serviços aos associados da cooperativa nas Unidades de Atendimento. Os colaboradores têm o entendimento dos processos de controles aprovados pela gestão executiva e conselho de administração. Devem ter a adoção de valores éticos institucionais da cooperativa, além do sigilo da informação.

No próximo capítulo, a pesquisa aborda a análise e discussão dos resultados encontrados.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises da pesquisa através das entrevistas e a comparação dos resultados com a teoria e o pensamento dos entrevistados, bem como as discussões dos resultados e as consolidações do caso.

As análises realizadas têm como objetivo de esclarecer como acontece a gestão estratégica de operações na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Centro Serra RS e como está organizada a estrutura de governança cooperativa nesta instituição. Identificar todos os agentes que fazem parte da gestão estratégica e da governança cooperativa, com seus papéis, responsabilidades e funções dentro da cooperativa.

Ainda, esclarecer como estes agentes podem contribuir com conhecimentos para que sejam aplicados na gestão das operações da cooperativa. E, a proposição de mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações na Cooperativa Sicredi Centro Serra RS.

6.1 Governança cooperativa

O presente estudo de caso trata da Governança Cooperativa, que trouxe uma melhoria nos processos internos e externos da cooperativa. De acordo com Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), que conceitua a **Governança Cooperativa** como um conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para fortalecimento dos princípios cooperativistas, o trabalho tem semelhanças com o trabalho dos autores citados acima.

O entrevistado 16 faz parte da diretoria executiva da Cooperativa Sicredi Centro Serra RS e, segundo definição própria, entende que “Governança Cooperativa tem o mesmo significado que a governança corporativa, porque a cooperativa é uma corporação. Governança cooperativa é o ato de governar bem a cooperativa com o objetivo único de que as suas atividades sejam sustentáveis e que sejam permanentes”.

O entrevistado 13 faz parte da diretoria da Cooperativa Sicredi Centro Serra RS e, segundo definição própria, entende que “Governança Cooperativa é a forma e os instrumentos que a organização utiliza para se comunicar e para manter os seus relacionamentos com todos os seus públicos de interesses (*stakeholders*), que são os associados, equipe de colaboradores, conselho, fornecedores, unidade de supervisão, tanto BACEN quanto a CVM, enfim todos os

grupos que de uma ou outra forma se relacionam com a cooperativa. É a forma com que a cooperativa trata destes relacionamentos estruturados com estes públicos”.

Segundo Hung (1998), a governança define papéis e responsabilidade de todos os atores que fazem parte das ações diárias da cooperativa. Neste sentido, a pesquisa traz algumas atribuições e demais papéis baseados no autor citado, que serão abordados a seguir. **Os papéis da Governança Cooperativa, neste estudo, são classificados em Papel de Ligação, Papel de Coordenação, Papel de Controle, Papel de Conformidade, Papel de Apoio e Papel Estratégico.**

O presente estudo de caso na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Centro Serra RS, identifica que em relação à **Governança Cooperativa o papel de ligação**, que existe na organização, refere-se ao bom sistema de governança e como suas boas práticas dão credibilidade e solidez ao sistema cooperativista. A governança estruturada favorece as parcerias, dá confiança e algumas facilidades junto aos órgãos fiscalizadores e outras organizações.

Segundo o entrevistado 1, gerente de unidade de atendimento, a Cooperativa possui interligações com o Banco Cooperativo Sicredi, o BNDES, Administradoras de cartões, Seguros e Consórcios, com a Fundação Sicredi, a Confederação Sicredi, a SICREDIPAR e com o Rabobank e estas organizações repassam recursos importantes para o funcionamento da Cooperativa.

Existe a necessidade da organização e das pessoas que trabalham estarem sempre atualizadas e buscando a capacitação. A transparência da organização gera uma imagem positiva e favorece para que haja interligações com outras organizações que possuem ou repassam recursos importantes para o funcionamento da cooperativa.

Os recursos são estratégicos para que a cooperativa cresça e se desenvolva, deve-se ter uma grande atenção e buscar estes recursos no mercado. As organizações têm dependências mútuas para acesso aos recursos necessários às suas atividades, como os financeiros, informacionais e conhecimentos especializados, de forma que necessitam estabelecer elos para regular essa interdependência. As decisões devem sempre primar para bem atender às demandas de seus associados, visando ao planejamento em longo prazo. As decisões gerenciais são influenciadas por atores internos e externos que controlam recursos críticos.

O entrevistado 3, conselheiro de administração da cooperativa de crédito, identifica que os órgãos da cooperativa devem ter uma boa estrutura e obedecer às regras e as normas legais. Existe a necessidade da participação dos associados, conselhos, equipe das unidades de atendimento e diretoria executiva e da diretoria da cooperativa nas decisões gerenciais e que

determinarão o futuro da organização. Para isso, todos devem ter muita flexibilidade, estar atentos às mudanças e constante inovação. Entende que o sistema de governança facilita essa interligação com estas instituições, devido ao relacionamento das várias áreas da cooperativa, como também do Sistema Sicredi, e que acabou facilitando essa interligação. E dá mais transparência e credibilidade de todo o sistema, quando é percebida uma governança bem estabelecida, pois todos têm grande responsabilidade dentro do sistema. Com os programas sociais aos associados e com uma visão mais profissional da cooperativa hoje do que antes no passado, passou a ter mais credibilidade perante as demais organizações. Segundo ele, as decisões gerenciais são percebidas sob dois aspectos, uma pelo negócio que tem que ser sustentável a médio e longo prazo, com uma visão sistêmica e futura e a outra com foco na cooperação e no associado que é o dono do negócio. A cooperativa tomará suas decisões gerenciais com uma visão ampla e sustentável.

Em relação ao **Papel de Coordenação** identifica-se que a governança dá os caminhos devido a sua organização e contribui para a evolução da cooperativa, favorecendo as negociações com grupos de interesses através de suas boas práticas, decisões técnicas e estratégicas, ainda com uma gestão profissionalizada que dá credibilidade à organização. Uma governança bem organizada e com papéis e normas claras, com uma gestão profissionalizada, contribui para atender às necessidades e expectativas das pessoas e dos grupos de interesses e busca a sustentabilidade do negócio.

O entrevistado 6, que faz parte da diretoria da cooperativa, observa a respeito dos grupos de interesses que a cooperativa possui atualmente, cita alguns como os associados do agronegócio, associados do comércio e associados das indústrias, as escolas, através de alunos e professores no Programa União Faz a Vida e demais associados nos Programas Crescer e Pertencer. A Governança contribui neste sentido para que haja uma negociação e comprometimento destes grupos de interesses nos direcionamentos da empresa, porque a governança separa bem a área estratégica e a área operacional, ou seja, a Diretoria Executiva faz a parte operacional com as unidades de atendimento e que farão a penetração nos grupos econômicos, oferecendo com sabedoria os produtos e serviços e a direção com o CONSAD monta as estratégias da cooperativa.

Também, devido aos encontros que acontecem com associados nos núcleos e demais grupos de interesses, no qual estão sendo mostrados anualmente resultados positivos da cooperativa, seus planos, estratégias de atuação bem definidas para os próximos períodos, olhando aspectos macroeconômicos, mercado global, porém, mantendo a essência do cooperativismo.

No **Papel de Coordenação**, dentro da organização é incorporada a participação de grupos de interesse, pois assim a organização pode responder melhor às expectativas da sociedade e dos demais conjuntos de atores mais influentes sobre a sua atuação. Neste papel, os indivíduos ou grupos com interesses legítimos participam de uma organização para obter benefícios e que não há, por definição, prioridade em um conjunto de interesses sobre os outros. A governança com as boas práticas atende às expectativas das pessoas e favorece as negociações com os grupos de interesses que visam à sustentabilidade do negócio.

O entrevistado 10, do Conselho Fiscal, entende que para que todos os grupos tenham seus interesses e expectativas atendidas na cooperativa, os associados querem ter a certeza de que tenham seus direitos e recursos assegurados para suas atividades comerciais. Por isso, faz-se necessário ter planos de ação que demonstrem a solidez da cooperativa, para que as pessoas entendam isso.

O **Papel de Controle** representa que a governança clara, estruturada, minimiza comportamentos não alinhados de gestores, por ser saudável e trazer segurança a organização, e por ações que visem ao crescimento e tragam sustentabilidade aos negócios. Através dos conselhos, diretorias e equipes que trabalham com seriedade e transparência, com boa capacitação e comunicação interna evitando os oportunismos. Pode-se destacar ainda que as pessoas que agem com ética, profissionalismo, respeitam as normas legais e do BACEN, através dos controles internos reduzem os riscos na organização e com isso há limitação de poder. Ainda, as decisões são tomadas em conjunto e por alçadas competentes. Identifica-se ainda que a governança trouxe mais responsabilidade aos gestores e para que estes papéis continuem sendo bem feitos e acompanhados deve ser feita pesquisa de satisfação com associados e pesquisa de clima com os colaboradores.

Segundo o entrevistado 13, que faz parte da Diretoria da Cooperativa, em relação a como a governança pode minimizar comportamentos não alinhados de gestores e exercer um controle sobre isso, observa que quando se tem uma governança muito clara e bem estabelecida, onde todos os agentes trabalham em prol da sustentabilidade do empreendimento, as pessoas acabam entendendo os processos e isso dá uma tranquilidade maior aos associados. Ainda, quando acontece uma sintonia entre auditoria interna e externa, além da supervisão do BACEN e CVM, acontece uma facilidade em acompanhar e supervisionar todos os comportamentos dos gestores. Hoje as pessoas têm dentro do sistema de governança uma segregação de funções, onde estas são monitoradas pela cooperativa, sistema e demais órgãos fiscalizadores. Os conselhos têm um papel relevante, pois controlam

as políticas de crédito e analisam se as unidades estão cumprindo seu papel e fazendo as coisas corretas, por isso devem ser atuantes e acompanharem a execução das atividades.

No **Papel de Controle**, a organização exerce uma separação entre o papel do proprietário e do gestor. Faz com que haja um esforço para alcançar os objetivos e a postura adequada para alcançá-los. A teoria da Agência se preocupa em minimizar os problemas contratuais que apareçam nessa relação, criando mecanismos de controle ou de incentivos, objetivando controlar ou limitar o oportunismo gerencial. A governança, sendo clara e estruturada, minimiza comportamentos não alinhados de gestores e limita poderes, é muito saudável, traz segurança e otimiza poderes.

O entrevistado 8, que faz parte do Conselho Fiscal da cooperativa, relata que hoje na cooperativa os gestores têm uma linha de controle, com a participação de coordenadores de núcleos, unidades de atendimento, conselhos, diretores e presidente e isso limita muito certos oportunismos gerenciais, pois existem muitas pessoas envolvidas fazendo um controle uns sobre os outros. O CONSAD toma as decisões sobre liberações de crédito e o CONFIS faz a fiscalização das liberações e demais atitudes que aconteçam na cooperativa, mesmo que isso não agrade algum gestor.

O **Papel de Conformidade**, no qual a governança auxilia a cooperativa a definir as melhores práticas para a sociedade, uma vez que sendo bem estruturada gera a solidez, devido à confiança e credibilidade da organização. Deve haver bons comportamentos de colaboradores na cooperativa e na sociedade, tratamento das pessoas com equidade, equilíbrio e ter resultados positivos que atendam a todos os grupos de interesses. A cooperativa deve promover a educação cooperativa, pelos programas sociais que realmente ajudem a comunidade, e que tenham ótima proximidade e busquem sugestões com as pessoas, gerando uma parceria com a sociedade. Promover processos claros, transparentes e éticos, com prestação de contas, ações corretas no dia a dia, seriedade dos colaboradores, conselheiros e dirigentes, gerando confiança e credibilidade da cooperativa.

Para o entrevistado 11, do Conselho de Administração, a governança favorece para que a sociedade aceite as melhores práticas e regras a serem seguidas, devido aos programas sociais da cooperativa e pelos núcleos de associados, assim, a empresa irá saber das reais necessidades das pessoas e atender as suas expectativas.

A organização deve primar pelo bom relacionamento e bom atendimento que atenda aos interesses e anseios da sociedade, respeitar os seus princípios e realizar as melhores práticas que realmente atendam às necessidades das pessoas.

No **Papel de Conformidade**, a organização tem como premissa adequar-se às melhores regras sociais e convenções que a rodeiam, ou seja, de forma a torná-la mais bem aceita.

O entrevistado 15, componente da Diretoria Executiva da Cooperativa, cita que a governança auxilia a cooperativa na definição das melhores práticas, regras e princípios que a sociedade aceita, pois estabelecem as regras e dão credibilidade à cooperativa, bem como as formas de funcionamento e atuação, dão essa transparência e geram credibilidade que vai ser percebida como uma entidade séria pela sociedade como um todo. A governança cria os canais e os meios de uma forma organizada para que todos consigam se expressar e serem ouvidos dentro da cooperativa.

O **Papel de Apoio** mostra que a boa governança serve de apoio às decisões da organização em relação às políticas e objetivos organizacionais, pois estabelece papéis e funções claras e tem transparência na tomada de decisões. Os associados com seu voto, os conselheiros, colaboradores e gestores participam do planejamento da cooperativa, como também os comitês estratégicos do Conselho de Administração dão o suporte para a tomada das melhores decisões para a cooperativa. Todos primam pelo cumprimento das regras, normas legais que visam à perenidade do empreendimento cooperativo. Para tanto, as pessoas devem ser capacitadas, competentes em suas áreas de atuação, assim como ter a sensibilidade de olhar o mercado e tomar as melhores decisões que possibilitem a evolução da cooperativa.

O entrevistado 16, da Diretoria Executiva, identifica que em relação à governança servir de suporte a políticas e objetivos apresentados pelos gestores, relata que ela contribui estabelecendo papéis claros para cada função dentro da cooperativa. A governança ajuda, pois cada um tem o seu papel, a sua função, as suas normas, as suas atividades e suas competências e os seus limites e à medida que forem misturadas as funções a cooperativa terá vários problemas. Na cooperativa, todos devem sentir-se responsáveis pelas políticas e objetivos, tendo processos claros, sem nenhum interferindo na função do outro, porém, deve-se ouvir a todos e ter um bom diálogo e valorização das ideias para a perenidade e sustentabilidade do sistema.

No **Papel de Apoio**, a organização pode muitas vezes adotar uma posição menos estratégica, com uma postura de confirmador das políticas e objetivos organizacionais apresentados pelos gestores. Neste contexto, o corpo tecnocrático e executivo da organização tende a estabelecer mecanismos de resistência ao envolvimento do conselho nas decisões estratégicas. A governança dá o equilíbrio nas decisões sobre as políticas e objetivos da cooperativa.

Para o entrevistado 2, gerente de Unidade de Atendimento, a governança serve de apoio às políticas e objetivos organizacionais, pois é representada pelos seus acionistas e o conselho (que ajuda na elaboração das estratégias) que é o verdadeiro representante dos donos, neste caso os associados, e assim os executivos podem executar aquilo que foi decidido e terão a aderência dos donos. Para que o sistema de governança possa ajudar ainda mais e não apenas ficar para o papel dos gestores, o entrevistado 2 observa que os conselhos devem crescer em busca de conhecimento e entendimento de mercado, estratégias e a cooperativa estará mais bem posicionada e terá as melhores políticas e objetivos organizacionais.

A partir dos argumentos fornecidos pelos entrevistados, percebe-se que além dos papéis identificados no estudo, surge com evidência o **Papel Estratégico** na cooperativa. Pode-se identificar que é feito pela alta gerência da organização, através do presidente e vice, e conselheiros de administração que pensam as principais linhas estratégicas, têm uma visão sistêmica e planejam em longo prazo as diretrizes da cooperativa.

O entrevistado 13, da Diretoria da Cooperativa, relata que o planejamento das estratégias da cooperativa é construído com apoio de organizações que tem o conhecimento e *know-how* do assunto e informações de mercado, além de metodologias de planejamento com empresas especializadas e de consultorias externas, portanto, o Sicredi utiliza métodos de planejamento alinhados com estas organizações. O planejamento da cooperativa é feito através do somatório do planejamento de cada uma das unidades de atendimento da região Centro Serra. Observa os cenários de cada município, com números, possibilidades e oportunidades. Assim se faz um planejamento financeiro e das ações para atingir os objetivos propostos, no final a cooperativa consolida pelo CONSAD, que faz um filtro e ponderações necessárias. Como as estratégias são em longo prazo precisam ser quebradas em períodos menores para serem monitoradas e reavaliadas periodicamente.

O **Papel Estratégico** tem a função de colocar à disposição da Diretoria Executiva as linhas estratégicas da cooperativa e são realizadas pelo Conselho de Administração e Diretoria da Cooperativa, principalmente.

O entrevistado 15, da Diretoria Executiva, em relação ao planejamento das estratégias da cooperativa, relata que começa na Diretoria Executiva, gerentes e equipes e a validação e depuração pelo conselho de administração.

No Quadro 5 são apresentadas as consolidações de todos os papéis identificados pela Governança Cooperativa no presente estudo realizado na Cooperativa de Crédito Sicredi Centro Serra RS.

Quadro 5 - Consolidação dos papéis da governança cooperativa

CONSOLIDAÇÃO	INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA FINAL
<p>A boa governança e suas práticas dão credibilidade e solidez ao sistema</p> <p>A governança clara e estruturada favorece parcerias, da confiança e facilidades</p> <p>A organização precisa estar sempre atualizada e com pessoas capacitadas</p> <p>A transparência gera imagem positiva e favorece interligações com organizações</p> <p>Atenção no mercado e nas demandas dos associados</p> <p>Decisões gerenciais visando ao planejamento em longo prazo</p> <p>Os órgãos da cooperativa têm boa estrutura e obedecem a regras e normas legais</p> <p>Participação de associados, conselhos, equipe e diretoria nas decisões</p> <p>Recursos são estratégicos para a cooperativa desenvolver</p> <p>Ter flexibilidade, estar atenta a mudanças e inovação constantes</p>	Ligação	Governança Cooperativa
<p>A governança dá os caminhos devido à organização para a evolução da cooperativa</p> <p>A governança favorece as negociações com grupos de interesses</p> <p>Através dos encontros de associados nos núcleos e com grupos de interesses</p> <p>Cooperativa com resultados positivos, gestão profissionalizada tem credibilidade</p> <p>Cooperativa organizada e com papéis e normas bem claros para todos</p> <p>Decisões técnicas, estratégicas e claras por todos dão sustentabilidade</p> <p>Governança com boas práticas atendem às expectativas das pessoas</p> <p>Olhar aspectos macroeconômicos, mercado e manter essência do cooperativismo</p>	Coordenação	

Planos, estratégias futuras e áreas de atuação bem definidas		
Profissionais competentes, produtos e serviços que atendam às necessidades das pessoas		
A governança clara, estruturada minimiza comportamentos não alinhados	Controle	
A governança é muito saudável e traz segurança e otimiza poderes		
Ações que visem ao crescimento e sustentabilidade do negócio		
As decisões devem ser tomadas em conjunto e por alçadas competentes		
Capacitação e boa comunicação interna evita oportunistas		
Conselhos, diretorias e equipes trabalhando com seriedade e transparência		
Fazer pesquisas de satisfação com associados e de clima para colaboradores		
Governança trouxe mais responsabilidades aos gestores		
Pessoas agindo com ética e profissionalismo vai haver limitação de poderes		
Respeitar normas legais, do BACEN, controles internos reduz riscos		
A governança auxilia a cooperativa definir melhores práticas para a sociedade		
A governança bem estruturada gera solidez e transmite confiança e credibilidade		
Bons comportamentos, equidade, equilíbrio e resultados positivos atendem aos grupos de interesses		
Educação cooperativa e programas sociais ajudam a comunidade		
Prestação de contas, ações corretas, sérias e regras claras geram confiança		
Processos claros, transparentes e éticos geram confiança e credibilidade		
Programas sociais, participação em eventos geram satisfação na comunidade		
Proximidade com a comunidade, buscar sugestões gera parceiras com a sociedade		
Relacionamento e bom atendimento atende aos anseios da sociedade		
Respeitar princípios, melhores práticas atendem às expectativas e necessidades das pessoas	Apoio	
A boa governança serve de apoio às decisões da organização		
A governança contribui, pois estabelece papéis e funções claras		

Associados, Conselhos, colaboradores e gestores participando do planejamento		
Comitês estratégicos dão suporte à tomada de decisões na cooperativa		
Cumprimento de regras, normas legais que visem à perenidade do empreendimento		
Governança dá o equilíbrio nas decisões sobre políticas e objetivos da cooperativa		
Haver transparência na tomada das decisões		
Pessoas bem capacitadas, competentes ajudam a organização evoluir		
Ter a sensibilidade de olhar o mercado na tomada de decisões		
Voto dos associados e participação de conselhos nas políticas e objetivos		
Alta Gerência da organização	Estratégico	
Planejamento das estratégias em longo prazo		
Visão Sistêmica		
Foco em determinar as principais linhas estratégicas para a Diretoria Executiva		
Fazem parte a Diretoria da Cooperativa e o Conselho de Administração		

Fonte: autor.

6.2 Gestão do conhecimento

A pesquisa aborda sobre a questão do conhecimento gerado dentro e fora da cooperativa e que tem grande importância para o crescimento do Sistema. Os conhecimentos das pessoas são utilizados na construção de estratégias e demais processos de trabalho.

No trabalho da pesquisa utilizou-se como base o estudo de Nonaka e Takeuchi (1997), que classifica o conhecimento numa espiral do conhecimento. Os autores definem esta espiral do conhecimento como: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Neste contexto, o estudo tem relação ao trabalho de Nonaka e Takeuchi (1997), que trata da criação do **Conhecimento Organizacional** que quer dizer a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistema.

Em relação à **Gestão do Conhecimento** a pesquisa aborda na categoria intermediária, os elementos da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, os quais serão trazidos a seguir. Na pesquisa nota-se que há uma disparidade de conhecimentos e entendimentos dos entrevistados sobre estes temas abordados.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a **Socialização** é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais, ou habilidades técnicas pessoais compartilhadas, para a criação de novos conhecimentos tácitos, ou seja, na socialização acontece conhecimento tácito em conhecimento tácito.

Para o entrevistado 4, do Conselho de Administração – CONSAD, a governança cooperativa contribui para que seja possível acessar os conhecimentos pelas trocas de experiências, dentro do Conselho e também entre os colaboradores que compartilham seus conhecimentos uns com os outros na cooperativa. Para que esses conhecimentos sejam utilizados nas estratégias da cooperativa, identifica que se deve aumentar o canal de relacionamento com os associados e colaboradores, através de reuniões e encontros menores para coleta destes conhecimentos e que estas experiências possam ser transformadas em estratégias.

Em relação à **Socialização**, a governança na cooperativa contribui para que seja possível acessar conhecimentos através do compartilhamento pela troca de experiências, uma vez que, por se tratar de uma governança clara e bem organizada, transparente e bem estabelecida, facilita o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e todos acabam participando. Destaca-se que as trocas de experiências acontecem no dia a dia da cooperativa,

nas reuniões, deslocamentos em viagens, seminários, programas de capacitação interna sobre produtos e serviços, programas sociais, os conhecimentos acabam sendo compartilhados e acontecem as trocas de experiências.

O entrevistado 5, gerente de Unidade de Atendimento, observa que, em relação à governança contribuir para o acesso a conhecimentos na cooperativa, a empresa poderia criar mais oportunidades para a troca de experiências entre os colaboradores das Unidades de Atendimento e assim haveria mais aprendizado e conhecimentos compartilhados e atendimentos e procedimentos diferentes. As estratégias poderiam ser municiadas com estes conhecimentos que chegariam até a direção para o planejamento de ações futuras.

Ainda, as pessoas da organização devem estar sempre atualizadas e capacitadas em seus conhecimentos, uma vez que os conhecimentos gerados são analisados e estas ideias e sugestões são levadas ao Conselho de Administração, diretoria e pelas Unidades de Atendimento para a construção das estratégias para a organização. Por isso, a importância de um conhecimento ser rico, de qualidade, assertivo e com ideias bem filtradas de todos os agentes da governança para que sejam bem aproveitados e que gerem sustentabilidade a cooperativa em longo prazo.

Ainda, o entrevistado 7, também gerente de Unidade de Atendimento, analisa que a Governança Cooperativa contribui para que seja possível acessar conhecimentos pela troca de experiências na cooperativa, porém, ainda de uma forma restrita, mas está acontecendo nos encontros de capacitação de produtos e serviços na Sureg, também nos deslocamentos com colegas de outras UAs, mas poderia haver mais oportunidades e reuniões nas quais que estes conhecimentos poderiam ser levados às demais UAs. Uma das estratégias para aproveitar estes conhecimentos compartilhados pela troca de experiências seria o intercâmbio de colaboradores entre as unidades de atendimento, e poderia ser melhorado o aprendizado das pessoas.

A **Externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. Na externalização cria-se o conhecimento conceitual. O elemento da Gestão do Conhecimento, que trata da **Externalização**, aborda que a governança cooperativa favorece para que haja a transformação do conhecimento adquirido pelas pessoas, pois passou a exigir um grau de formalização maior de seus manuais e processos internos. Os manuais geralmente são feitos pelo Banco Cooperativo Sicredi, porém, com ideias e sugestões das pessoas, das cooperativas de crédito do Sistema e podem ser adaptados.

O entrevistado 12, do CONSAD, relata que a governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas, pela aproximação das partes entre conselho, diretoria e haver um maior entrosamento entre as unidades de atendimento, e poderia ser transformado em novos modelos e processos de trabalho dentro da cooperativa. Uma estratégia seria construir planos de carreira para que os colaboradores tivessem condições de evoluir e ter um futuro dentro da empresa.

A governança criou os canais e trouxe a liberdade para o surgimento de ideias, e propicia a interação de seus vários agentes, as boas ideias são analisadas e realizados os ajustes nos manuais e processos internos de trabalhos da cooperativa pelos conhecimentos, capacitação e experiências de seus colaboradores. O conhecimento é evolutivo e está sempre sendo aperfeiçoado pelas pessoas, em que as ideias e sugestões são utilizadas para a construção e transformação das estratégias da cooperativa para o seu crescimento e a sua perenidade.

De acordo com o entrevistado 14, Conselheiro de Administração, a governança cooperativa contribui para a transformação do conhecimento adquirido pelas pessoas, uma vez que as pessoas ao se capacitarem ajudam a moldar e montar seus novos processos de trabalhos e manuais internos na cooperativa. Assim, acabam surgindo as estratégias, e uma ideia seria a criação de oportunidades para a formação de novos gestores para a cooperativa.

A **Combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, pois os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação *online*. A combinação é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Na combinação cria-se o conhecimento sistêmico.

Neste sentido, a governança contribui para que sejam convertidos para a cooperativa os conhecimentos e as ideias que são disseminadas na organização por conversas, reuniões, *e-mails* e documentos. A governança cria mecanismos para a transformação dos conhecimentos gerados nestes encontros e conversas e comunicações, e o filtro disso é utilizado para a construção de estratégias para a cooperativa.

Para o entrevistado 9, do CONSAD, a governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas e com estes conhecimentos podem ser mudados alguns processos na cooperativa e na implantação de estratégias. Ainda, a governança contribui, pois possibilita coletar ideias e novos conhecimentos das reuniões e conversas e essas ideias podem ser levadas à implantação de estratégias.

As ideias e os novos conhecimentos são disseminados na organização por todas estas atividades e ações, e estes conhecimentos gerados são aproveitados pela alta gerência na elaboração de novas estratégias para a cooperativa. A governança criou os mecanismos para a transformação do conhecimento gerado nestes encontros, além de ter papéis e atribuições claras, que ajudam na disseminação do conhecimento interno. O sistema de governança tem oportunizado e sintetizado os conhecimentos das pessoas, como por exemplo, nas reuniões da diretoria executiva e dos conselhos, nas quais acontecem os registros nas atas das decisões, para que tudo isso gere novas estratégias para a organização.

Para o entrevistado 6, componente da Diretoria da Cooperativa, as reuniões, conversas e redes de comunicação que existem hoje dentro do sistema de governança podem converter conhecimentos a todo o momento, principalmente pelas redes de comunicação ilimitadas que se tem hoje.

A **Internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o “aprender fazendo”. Na internalização cria-se o conhecimento operacional. A governança favorece a aplicação do conhecimento formal na cooperativa, uma vez que estabelece papéis e responsabilidades e é receptiva às mudanças. A cooperativa possui programas de incentivo à capacitação, pois a formação das pessoas ajuda a crescer e evoluir. Com os conhecimentos adquiridos pela capacitação, as pessoas conseguem fazer mais negócios e disseminar às demais pessoas que fazem parte da organização.

Para o entrevistado 4, do CONSAD, o conhecimento formal dos colaboradores e dirigentes é aplicado neste sistema de governança, uma vez que as capacitações do Presidente e Diretores são trazidas para dentro da cooperativa e isso dentro do Conselho é repassado aos demais conselheiros e a partir disso é discutida a elaboração de novas estratégias.

Também, com os conhecimentos formais, a alta gerência elabora as estratégias para a cooperativa e isso faz muito bem ao cooperativismo, pois pessoas com várias aptidões e funções possuem conhecimentos distintos e que acabam dando opiniões e construindo estratégia em longo prazo para a cooperativa.

Para o entrevistado 5, gerente de Unidade de Atendimento, a respeito do conhecimento formal, observa que cada colaborador dentro de sua área de atuação desenvolve os seus conhecimentos e aplica-os nas suas atividades e como estratégia poderia buscar novos negócios para a cooperativa.

Na **Internalização** identifica-se que a Governança Cooperativa estabelece papéis e responsabilidades e é receptiva às mudanças, o conhecimento formal de seus colaboradores e dirigentes, podendo ser aplicado na cooperativa. Neste aspecto é importante a capacitação e

formação das pessoas para que a cooperativa possa crescer e evoluir, e para isso possui programas de incentivo à formação de seus profissionais, com auxílios financeiros e de disponibilidade de tempo para que as pessoas consigam suas formações e isso é importante para o cooperativismo.

Conforme o entrevistado 2, gerente de Unidade de Atendimento, a governança contribui para que os colaboradores e dirigentes apliquem o conhecimento formal, pelos cursos, seminários, pois há incentivo em buscar estes conhecimentos e isso é agregado no dia a dia e pode ser utilizado nas estratégias da seguinte forma, ou seja, a cooperativa escolhe temas pré-definidos e são feitos trabalhos acadêmicos que depois podem ser implantados na cooperativa.

No Quadro 6 a seguir será demonstrado como ficou a consolidação de todos os elementos da Gestão do Conhecimento na pesquisa realizada na Cooperativa de Crédito.

Quadro 6 – Consolidação da gestão do conhecimento em cooperativa de crédito

CONSOLIDAÇÃO	INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA FINAL
Com os conhecimentos gerados transformá-los em estratégias para a organização pelo CONSAD, diretoria e UAs	Socialização	Gestão do Conhecimento
Conhecimentos compartilhados através de trocas de experiências são utilizados nas estratégias		
Governança clara, transparente e bem estabelecida facilita o compartilhamento do conhecimento		
Interação dentro da organização por todos os agentes da governança através de troca de experiências		
O conhecimento rico, de qualidade, assertivo e ideias filtradas contribuem para as novas estratégias		
Pessoas da organização estarem sempre bem atualizadas em conhecimentos		
Programa de capacitação interna sobre produtos e serviços para trocas de experiências		
Quando a governança está bem organizada e estruturada todos acabam participando		
Transparência favorece as trocas de experiências e o compartilhamento dos conhecimentos		
Trocas de experiências acontecem no dia a dia, reuniões, deslocamentos, seminários e programas sociais, etc.		
A governança favorece, pois propicia a interação de seus vários agentes	Externalização	
A governança passou a exigir um grau de formalização de manuais e processos		
As boas ideias são analisadas e realizados os manuais e documentos da cooperativa		
As ideias entre as pessoas podem ser transformadas em estratégias		
Colaboradores com conhecimentos adquiridos melhoram seus processos de trabalho		
Com boa capacitação e experiência as pessoas contribuem com seus conhecimentos		
Com os conhecimentos adquiridos, as pessoas transformam seus processos de trabalho		
Manuais são feitos pelo Banco, com ideias e sugestões e adaptados pela cooperativa		
O conhecimento é evolutivo e está sempre sendo aperfeiçoado pelas pessoas		

O Sistema de governança criou os canais e trouxe liberdade para o surgimento das ideias		
A governança contribui para a transformação do conhecimento na cooperativa	Combinação	
As boas ideias são disseminadas na organização por <i>e-mails</i>, conversas, etc.		
As reuniões, conversas e os documentos ajudam na conversão dos conhecimentos		
Com estes conhecimentos transformados acontece a construção das estratégias		
Governança cria os mecanismos para transformação dos conhecimentos gerados nos encontros		
Ideias e novos conhecimentos são analisados para formação de estratégias		
O sistema de governança tem oportunizado a sintetização dos conhecimentos das pessoas		
Os meios de comunicação internos têm contribuído para a transformação do conhecimento		
Papéis e atribuições bem claras ajudam na disseminação do conhecimento interno		
Reuniões da diretoria executiva e conselhos possuem registro em atas específicas		
A cooperativa possui programas de incentivo a formação de seus profissionais		Internalização
A governança estabelece papéis e responsabilidades e é receptiva às mudanças		
A governança favorece a aplicação do conhecimento formal na cooperativa		
Capacitação e formação das pessoas ajudam a cooperativa evoluir e crescer		
Colaboradores e dirigentes disseminam conhecimentos na cooperativa		
Com conhecimentos adquiridos, as pessoas conseguem a fazer mais negócios		
Com conhecimentos formais, a alta gerência elabora as estratégias da cooperativa		
Conhecimento formal é importante para o cooperativismo		
Opiniões e conhecimentos distintos acabam construindo estratégias de longo prazo		
Pessoas com diferentes aptidões e funções com conhecimentos distintos		

Fonte: autor.

6.3 Gestão estratégica de operações

Já em relação à análise e consolidação dos elementos analisados na Gestão Estratégica de Operações na Cooperativa, apresenta-se como foi definido e observado na pesquisa.

Na pesquisa aborda-se que na gestão estratégica de operações, a Cooperativa deve buscar os recursos necessários para o seu funcionamento. Estes recursos são oriundos de diversas organizações brasileiras e internacionais para que a cooperativa continue competitiva e busque seu desenvolvimento. Neste mesmo parâmetro de análise, o trabalho possui semelhança com o estudo dos autores Gianesi e Corrêa (1995), que definem a **Estratégia de Operações** como sendo uma ferramenta cujo objetivo principal é o aumento da competitividade da organização e, para tal, busca organizar os recursos da cooperativa e confirmar um padrão de decisões coerente, para que eles possam prover um composto adequado de características de desempenho que possibilite à organização competir eficazmente no futuro.

O entrevistado 13, integrante da Diretoria da Cooperativa, define que a Estratégia é algo flexível, pois muitas vezes estabelece-se uma ação para atingir um objetivo, porém, no momento da execução podem-se fazer alterações no percurso para alcançar aquilo que se programou. Estratégia é tudo aquilo que se faz para alcançar um objetivo.

No contexto da cooperativa estudada neste presente trabalho, o estudo de caso apresenta resultados de alguns elementos presentes na **Gestão Estratégica de Operações**. Os elementos são os seguintes: Atendimento, Velocidade no Atendimento, Flexibilidade, Segurança, Acesso e Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

A pesquisa demonstra que a cooperativa utiliza estratégias em relação ao **Atendimento**, procura colocar à disposição dos associados um número ideal de colaboradores. Isso gera a satisfação e atende aos anseios e às necessidades das pessoas. Entende que deve ser feito um bom atendimento, diferenciado, com qualidade e personalizado, através de colaboradores capacitados e disponíveis que conheçam o perfil e costumes dos associados com objetividade, cordialidade e agilidade.

O entrevistado 1, gerente de Unidade de Atendimento, relata que e em relação ao planejamento sobre o atendimento de associados e não associados na cooperativa, enxerga que há uma preocupação em atender ao maior número de associados possíveis, através de um excelente rol de produtos e serviços e sempre com a preocupação dos colaboradores de oferecerem um atendimento próximo a seus associados para atender as suas expectativas e dar qualidade e satisfação aos mesmos.

As estratégias de **Atendimento** da cooperativa preveem atendimentos presenciais, semipresenciais e eletrônicos às pessoas. A cooperativa deve fornecer soluções financeiras e ter preços justos em seus produtos e serviços e prestar uma consultoria aos seus associados.

Para o entrevistado 3, do CONSAD, em relação às estratégias adotadas pela cooperativa para o atendimento a seus associados e não associados, entende que a cooperativa atende hoje a todos, tentando ser da melhor forma possível, trabalhando com senhas preferenciais, além de oferecer um ambiente agradável às pessoas com cafezinho, doces e outros atrativos. A cooperativa vem tentando atender às pessoas pelo débito em conta, créditos pré-aprovados, sistema de cartões, internet, evitando filas nas unidades de atendimento.

Neste sentido o **Atendimento** que a cooperativa oferece às pessoas está de acordo com o estudo de Olivier (1999), que trata de atender às necessidades e expectativas das pessoas, com qualidade e que gerar satisfação a associados e não associados que procuram por produtos e serviços.

Em relação à **Velocidade de atendimento** ou tempo de atendimento, as estratégias da cooperativa são de auxiliar e educar seus associados a utilizarem os canais eletrônicos de relacionamento, evitando e reduzindo filas nas Unidades de Atendimento, atender de forma mais objetiva e com agilidade. Treinar e capacitar as equipes, ter um número ideal de colaboradores, além de fornecer um bom ambiente interno, com espaço amplo, utilizar-se de senhas preferenciais, colocar TV com mídias de notícias, vídeos institucionais com informações úteis, obedecer às leis municipais e do BACEN em relação ao tempo de espera.

O entrevistado 9, do CONSAD, observa que, sobre a estratégia do tempo de atendimento, os colaboradores devem ser mais objetivos no momento de atender, evitando descontentamentos de quem está na espera, isso acaba influenciando no tempo real e no tempo percebido pelas pessoas.

Este tema está de acordo com o estudo de Matos (2000), no qual se aborda que a cooperativa deve ter estratégias para bem atender às pessoas em relação ao tempo real e percebido. Os colaboradores ou atendentes devem demonstrar uma prontidão na prestação do serviço.

Na **Velocidade de Atendimento**, o trabalho mostra que a cooperativa, para minimizar e agilizar seu tempo de atendimento, deve atender de forma objetiva e com agilidade, tornar-se mais comercial e deixar para a retaguarda as funções administrativas. Educar as pessoas a utilizar os meios eletrônicos e os canais de relacionamento para otimizar seu atendimento. Fazer melhorias na estrutura física das unidades de atendimento, e colocar à disposição um

ambiente agradável às pessoas com TV, transmitindo informações úteis, como dados da economia, notícias, vídeos institucionais e ajuda na percepção do tempo de espera das pessoas.

De acordo com o entrevistado 8, componente do Conselho Fiscal, quanto ao tempo de atendimento aos associados, coloca que a estratégia deve ser pensada individualmente em cada unidade de atendimento, de acordo com as necessidades de cada uma. Sobre a percepção do tempo real e percebido pelas pessoas, imagina que a estratégia deve ser na objetividade de atendimento, e os colaboradores devem ter esse cuidado para filtrar o objetivo e ter a percepção se o associado foi bem atendido.

Em relação à **Flexibilidade**, a pesquisa traz como elementos consolidados, que o relacionamento dos associados com o Sicredi é mais forte do que com as instituições financeiras concorrentes, uma vez que a cooperativa está sempre presente na vida da comunidade em festas, eventos e principalmente pelos Programas Sociais que desenvolve na sociedade.

O entrevistado 10, do Conselho Fiscal, entende que a flexibilidade da organização é em relação a atender às expectativas dos associados levando em conta seus concorrentes. O Sicredi constrói sua estratégia pelo atendimento, ou seja, sempre tentou “abraçar a todos” e ter um relacionamento diferenciado.

A cooperativa é flexível, e competitiva e tem preços justos em seus produtos e serviços, com agilidade no atendimento e nas liberações de crédito. Tem colaboradores capacitados, que fazem uma excelente pós-venda para se diferenciar dos concorrentes e atender às necessidades e expectativas das pessoas. Faz com que o associado sinta-se o dono do empreendimento. Ainda, cria um circuito permanente de relacionamento, negócios e confiança, a cooperativa vai atender aos anseios das pessoas e se diferenciar de seus concorrentes.

O entrevistado 11, do CONSAD, relata que o Sicredi procura construir suas estratégias para atender às expectativas das pessoas, levando em conta os concorrentes com um atendimento diferencial com as pessoas e ainda com linhas de crédito específicas do Sicredi.

Em se tratando da **Flexibilidade**, as estratégias planejadas para a cooperativa são na agilidade de atendimento e liberações de crédito aos associados, atender às necessidades e expectativas das pessoas, além de possuir colaboradores capacitados, criando um circuito de relacionamento, negócio e confiança. Fazer uma boa pós-venda de seus produtos e serviços e ainda pelos programas sociais, para se diferenciar de seus concorrentes. Enfim, ser flexível,

competitivo e ter preços justos de produtos e serviços com participação na vida da comunidade e fazer o associado sentir-se dono do empreendimento.

Segundo Overholt (2000), isto está diretamente associado ao trabalho que trata de organizações flexíveis, nas quais o processo de desenvolvimento das estratégias provém do mercado e transita dentro da organização.

O elemento da Gestão Estratégica, que remete à questão da **Segurança**, traz, como pontos relevantes, a capacitação e seriedade das equipes de atendimento, coordenadores de núcleos, conselheiros e diretorias da cooperativa. Ainda, a segurança passa pela estrutura de atendimento, fazer as coisas certas, com equipes sérias e capacitadas e ter uma boa análise de crédito nas operações, assim como fazendo sempre consultas a órgãos de controles de restritivos, BACEN, e observando a capacidade de pagamento, viabilidade do empreendimento antes da tomada e concessão do crédito.

O entrevistado 14, do CONSAD, observa que com relação a se manter a credibilidade e reputação da marca, a cooperativa tem como estratégia capacitar bem às pessoas, preservar a imagem e conduta de colaboradores, conselheiros, coordenadores de núcleo e dirigentes, além de fazer uma boa análise de crédito das operações. Para evitar prejuízos financeiros e de imagem procura obter garantias de avais e bens em suas operações, comitês de crédito exigentes verificando capacidade de pagamentos e histórico dos associados com a cooperativa e o endividamento das pessoas no sistema financeiro.

A construção da imagem, credibilidade e reputação da marca se constrói ao longo de muitos anos, com transparência na gestão, prestação de contas e com um histórico positivo de resultados. Outra coisa importante é o bom relacionamento e a proximidade da instituição com as pessoas e com suas comunidades. Ainda, ter produtos e serviços que atendam às necessidades e gerem satisfação às pessoas, deixando o associado com a sensação de ter feito um bom negócio. O Sicredi respeita as regras, código de conduta e possui ferramentas de controles sistêmicas, trabalha com seriedade e segurança em suas operações com produtos e serviços. A segurança se faz com transparência na gestão, prestação de contas, devendo haver respeito às regras, código de conduta e ferramentas de controles sistêmicas. Deve-se ainda fazer uma boa análise de crédito e ver a viabilidade do empreendimento a ser financiado.

O entrevistado 7, gerente de Unidade de Atendimento, observa que as estratégias em relação a manter a reputação e credibilidade da marca Sicredi, está no relacionamento e a proximidade da cooperativa com a comunidade, através da inserção e participação, com colaboradores locais que sabem como as coisas funcionam e trazem a credibilidade e segurança da marca junto às pessoas. Para evitar prejuízos financeiros e de imagem da

instituição quando se desenvolve um produto ou serviço, isso vem da necessidade dos associados e estuda-se a viabilidade no seu lançamento, sendo necessário buscar um equilíbrio financeiro, olhar a capacidade financeira do associado e fazer todo um estudo de viabilidade.

O presente trabalho está de acordo com Belmiro (2002), que aborda que a imagem corporativa funciona como um filtro da percepção do cliente e se relaciona com a perspectiva de segurança, credibilidade, reputação da marca, principalmente quando o serviço envolve aspectos cruciais de segurança e confiabilidade com os bancos.

A pesquisa demonstra que em relação às estratégias de **Acesso**, a cooperativa disponibiliza aos associados produtos e serviços através dos canais de relacionamento, internet banking e Sicredifone, bem como pela mídia através da TV, Rádio, Jornais, vídeos institucionais, SMS, entre outros. O acesso se dá pelo bom atendimento, informações confiáveis sobre os produtos e serviços, bem como pela oferta e *expertise* dos colaboradores e pela estrutura dos coordenadores de núcleo e indicação de pessoas sobre a cooperativa nos programas sociais. O **Acesso** passa pela capilaridade da cooperativa de estar em todos os pequenos municípios, além do relacionamento direto com os associados, visita às propriedades e comunidades.

Para o entrevistado 12, do CONSAD, com relação a estratégias de acesso aos associados dos produtos disponibilizados pela cooperativa, relata que o relacionamento do colaborador com os associados, bem como os programas sociais da empresa, o que pode favorecer esse conhecimento dos produtos e serviços às pessoas.

Baseado no estudo de Kotler (1993), a pesquisa traz uma similaridade com o trabalho do autor, no qual se aborda que uma das principais dimensões em serviços refere-se ao **Acesso**, ou seja, se o serviço é de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas, com pouca espera e facilidade de contato.

Em relação ao elemento da Gestão Estratégica **Desenvolvimento de Produtos e Serviços**, a pesquisa aponta que a cooperativa tem bons produtos e serviços e que atendem às necessidades e expectativas das pessoas, como também testa e revisa os produtos e serviços através de *feedback* dos seus associados. A capacitação e treinamento constantes de seus colaboradores fazem-se importante para que haja um bom relacionamento e que os associados conheçam o funcionamento de todos os produtos e serviços, assim como o seu funcionamento. Outro ponto importante é a estrutura física das unidades e ofertas destes produtos pelo marketing.

O entrevistado 13, membro da Diretoria da Cooperativa, relata que em relação à estratégia da cooperativa em construir produtos e serviços para o atendimento das

necessidades das pessoas, o Sicredi procura mensurar quantidades de atendimentos, evolução dos negócios nos municípios, tamanho das equipes de colaboradores, número de associados por colaborador, como quantidades de transações que são executadas e projetadas no futuro, através do Sicredi Internet Banking e planeja em longo prazo, ou seja, para cinco anos com períodos menores para revisões e avaliações. Sobre a criação de produtos, basicamente todos são criados em Porto Alegre no Banco Cooperativo Sicredi, muitas vezes com demandas das cooperativas de acordo com as características do público e da atividade, bem como diversas formas de pagamento diferenciando-se das demais instituições financeiras. Muitas vezes são feitos pilotos para testar produtos e serviços antes de seu lançamento a todo o sistema.

Em relação à estratégia para atender às necessidades dos associados com **Produtos e Serviços**, a cooperativa procura ter bons produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas das pessoas, e que estes sejam competitivos e devem estar sempre atentos às mudanças do mercado, além de criar necessidades às pessoas.

De acordo com o entrevistado 16, membro da Diretoria Executiva, relata que em relação à estratégia da cooperativa em construir produtos e serviços para o atendimento das necessidades das pessoas, o Sicredi procura construir um portfólio de produtos e serviços cada vez maior. Cabe à cooperativa criar necessidades que tragam segurança à família do associado. Quando o Sicredi cria uma linha de produtos acontecem os testes de funcionamento e coleta o *feedback* dos associados para que sejam reparadas as alterações necessárias. Sobre a criação de novos produtos é sempre analisado quanto custa para fazer este produto e se busca um ponto de equilíbrio.

Neste contexto do trabalho na cooperativa Sicredi Centro Serra RS, os autores, abordam que **Produto** é um conjunto de atributos tangíveis e intangíveis que proporciona benefícios reais ou percebidos com a finalidade de satisfazer as necessidades e os desejos do consumidor (SEMENICK; BAMOSSY, 1995, p. 260). Já segundo Gianesi e Corrêa (1995), o conceito de **Serviço** constitui a missão do sistema de operações, ou seja, a definição de no que o sistema de operações tem que atingir a excelência.

Na construção e **Desenvolvimento de Produtos e Serviços** deve procurar parcerias com empresas especializadas, fazer pesquisas de mercado para acesso a novos mercados e público-alvo. Além de fazer testes e revisões dos produtos e serviços pelo *feedback* dos associados. Conhecer as pessoas que necessitam serem atendidas, bem como conhecer o mercado da região e a forma de atuação de seus concorrentes. Na construção de novos produtos e serviços, a cooperativa busca parcerias com outras organizações que já possuem

know-how nestas atividades e faz pesquisas de mercado para acesso a novos mercados e público alvo.

A seguir apresenta-se o Quadro 7 com todos os elementos da Gestão Estratégica analisados e consolidados pela pesquisa.

Quadro 7 - Consolidação dos elementos da gestão estratégica em cooperativa de crédito

CONSOLIDAÇÃO	INTERMEDIÁRIA	CATEGORIA FINAL
A cooperativa atende aos anseios e necessidades das pessoas	Atendimento	Gestão Estratégica
Atendimento diferenciado, com qualidade e personalizado às pessoas		
Bom atendimento, com número ideal de colaboradores gera satisfação às pessoas		
Colaboradores capacitados e disponíveis aos associados		
Colaboradores locais e que conheçam o perfil e a cultura dos associados		
Fazer atendimento presencial, semipresencial e eletrônico às pessoas		
Objetividade, cordialidade e agilidade no atendimento		
Oferecer soluções financeiras pelos produtos e serviços para gerar renda		
Relacionamento e consultoria pela cooperativa aos associados		
Ter boa estrutura, atender a todos e preços justos de seus produtos e serviços		
Associados usarem meios eletrônicos e canais de relacionamento	Velocidade de Atendimento	
Atender de forma objetiva e com agilidade, mais negocial e na retaguarda confecção de contratos		
Colocar TV com mídias de notícias, vídeos institucionais com informações úteis		
Depende de leis municipais e BACEN em relação ao tempo de espera		
Melhoria na estrutura física das unidades de atendimento		
Número ideal de colaboradores com horários programados para picos de atendimento		
Oferecer um bom ambiente às pessoas		
Relacionamento com o associado deve filtrar suas necessidades e designar ao setor correto		
Treinamento e capacitação das equipes		
Utilizar senhas e atendimentos preferenciais		
Agilidade no atendimento e nas liberações de crédito	Flexibilidade	

Atender às necessidades e expectativas das pessoas		
Colaboradores capacitados		
Criar circuito de relacionamento, negócio e confiança		
Fazer o associado sentir-se dono do empreendimento		
Fazer uma pós-venda para se diferenciar dos concorrentes		
Presença e participação na vida da comunidade pelos colaboradores		
Programas sociais são um diferencial do Sicredi		
Relacionamento dos associados com o Sicredi é mais forte que os concorrentes		
Ser flexível, competitivo e ter preços justos de produtos e serviços		
A segurança se dá pela estrutura de atendimento e pelas pessoas fazendo as coisas certas		
Análise de crédito, consulta a restritivos e capacidade de pagamento das operações		
Capacitação e seriedade das equipes, coordenadores de núcleos, conselhos e diretoria		
Imagem, credibilidade e reputação da marca se constroem ao longo de muitos anos		
O relacionamento e a proximidade com as pessoas e com a comunidade		
Produtos e serviços adequados que atendam às necessidades e satisfação das pessoas		
Respeito a regras, código de conduta e ferramentas de controle sistêmicas		
Sicredi trabalha com seriedade e segurança em suas operações com produtos e serviços		
Transparência na gestão, prestação de contas e histórico positivo de resultados		
Viabilidade do empreendimento e deixar o associado com a sensação de ter feito bom negócio		
Acesso a produtos e serviços pelos canais de relacionamento (ATM/ Internet Banking/ Sicredifone/etc.)		
Através da mídia, como TV, Rádio, Jornais, vídeos institucionais, SMS, etc.		
Com a estrutura dos coordenadores de núcleos e indicação de pessoas sobre a cooperativa		
Com bom atendimento, informações claras e confiáveis sobre os produtos e serviços		
	Segurança	
	Acesso	

Oferecer soluções financeiras conforme perfil e necessidades das pessoas	
Oferta e <i>expertise</i> dos colaboradores explicando benefícios dos produtos e serviços	
Pela capilaridade da cooperativa atualmente nos municípios	
Presença da cooperativa no dia a dia, eventos comunitários e festas	
Programas sociais da cooperativa	
Relacionamento direto com os associados nas Unidades de Atendimento, visitas às propriedades e comunidades	
Capacitação e treinamentos constantes de colaboradores	Desenvolvimento de Produtos e Serviços
Conforme demanda de seus associados com produtos e serviços competitivos e com preços justos	
Conhecimento das pessoas, do mercado e dos concorrentes onde atua na região	
Cooperativa testa e revisa os produtos e serviços com <i>feedback</i> dos associados	
Estrutura física das unidades e ofertas pelo marketing	
O relacionamento e conhecimento dos associados com os colaboradores	
Parcerias com outras empresas que possuem <i>know-how</i>	
Pesquisas de mercado para acesso a novos mercados e públicos-alvo	
Produtos competitivos e atentos às mudanças do mercado e criar necessidades nas pessoas	
Ter bons produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas das pessoas	

Fonte: autor.

Na seção a seguir aborda-se a proposição de alguns mecanismos que possam interligar a governança cooperativa, a partir da gestão do conhecimento na gestão estratégica da cooperativa.

6.4 Mecanismos de interligação

Através da Pesquisa, neste Estudo de Caso na Cooperativa Sicredi Centro Serra RS, apresentam-se alguns **mecanismos** que possam interligar a **Governança Cooperativa** a partir da **Gestão do Conhecimento** na **Gestão Estratégica de Operações**.

Estes mecanismos referem-se à ampliação de conhecimento por parte de todos os agentes envolvidos na cooperativa, para gerar um capital humano mais qualificado e com condições de contribuir para a sustentabilidade do empreendimento cooperativo. Também, mecanismos de melhorias nos processos internos de trabalho e facilidades de colaboradores, conselheiros e dirigentes em melhorar a forma de desempenhar suas atividades e funções, de acordo com cada cargo, assim como poder acessar a documentos e normas de uma forma mais simples e ágil, o que contribuiria em muito para a diminuição de tempo e qualidade nos serviços prestados aos associados. A proposição destes mecanismos objetiva a ampliação do debate sobre alguns pontos que podem ser melhorados na cooperativa, bem como o fortalecimento de algumas ações que atualmente já fazem parte das atividades da cooperativa, porém, de uma forma inicial e sem um planejamento em longo prazo.

Os mecanismos são formas ou instrumentos capazes de melhorar e interligar pessoas e setores dentro da cooperativa, através das boas práticas da governança cooperativa e a partir do conhecimento dos agentes envolvidos em todos os processos com ideias e sugestões, com o objetivo de contribuir para melhorar a gestão estratégica e de operações da organização cooperativa. Com isso, ampliar e melhorar aspectos relacionados ao atendimento, segurança e desenvolvimento a novos produtos e serviços. A seguir, seguem algumas contribuições de mecanismos que a Cooperativa Sicredi Centro Serra RS poderia utilizar para a melhoria de suas atividades e processos de desenvolvimento.

A criação de **programas contínuos de formação e capacitação de associados, colaboradores, dirigentes e conselheiros** possa gerar um capital intelectual importante para a continuidade da cooperativa. Essa capacitação deve envolver aspectos da governança cooperativa, como demais temas que possam melhorar a gestão da cooperativa e o conhecimento de todos os agentes envolvidos. O objetivo é ter associados com conhecimento sobre o cooperativismo de crédito, entender o funcionamento da cooperativa e seus direitos e

deveres como associado. Ainda, no que ele pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento da cooperativa de crédito. Isso também vale aos colaboradores, conselheiros e dirigentes, que devem ter uma boa bagagem de conhecimentos que envolvam a gestão do negócio. A formação pode ser feita nas comunidades, na sede da cooperativa e ainda nas Instituições de ensino. A cooperativa pode incentivar pesquisas e trabalhos científicos pré-acordados com a Diretoria da Cooperativa para aplicação na prática dentro da Organização. Pode haver programas de formação de novas lideranças dentro da Cooperativa. Ainda, um maior tempo para os conselheiros atuarem em prol da cooperativa, mais vezes durante o mês, não somente uma vez por mês durante a reunião do conselho.

Outro mecanismo está na cooperativa começar a promover **reuniões, participação em encontros e oportunidades para debates de ideias e sugestões**. Fazer reuniões com foco estratégico entre associados, colaboradores, diretoria, conselhos e coordenadores de núcleos para coleta de ideias e sugestões para melhorias nas atividades e processos de trabalhos da cooperativa. E que nestas reuniões se faça uma Ata Específica e que seja dada continuidade e colocação em prática das sugestões apresentadas. Há uma necessidade do envolvimento e das contribuições de todos os agentes da governança, para que a cooperativa de crédito tenha seu crescimento e perenidade, uma vez que muitas pessoas possuem conhecimentos e experiências que podem ser trazidos para a gestão dos negócios e para serem lapidados pela alta gerência. Essas ideias precisam ser trabalhadas por um período maior e transformadas em estratégias e nas práticas da cooperativa, com início, meio e fim, acompanhadas, monitoradas e reavaliadas periodicamente, não sendo abandonadas até se extrair e maximizar as ideias, não as deixando se perderem com o tempo. É um modelo que vai sustentar o cooperativismo em longo prazo. Um processo organizado e disciplinado é a forma de aproveitar melhor os conhecimentos, dando oportunidades para que todos os agentes da governança possam contribuir com sugestões de melhorias para a cooperativa.

Um mecanismo que se pode utilizar para integrar aspectos da governança cooperativa, aliados à gestão do conhecimento para aplicação na gestão estratégica de operações está a **centralização de documentos na cooperativa**. As cooperativas de crédito, por oferecerem um grande número de produtos e serviços aos seus associados, possuem uma grande quantidade de normas, normativos e correspondências internas, o que nem sempre está disponível aos colaboradores com facilidade, e também por ter atualização constante e ser disponibilizada via portal, o que nem sempre é arquivado em locais adequados na UA. Com isso, a sugestão é de que pode haver uma padronização e centralização em um único local nas Unidades de Atendimento, com todos os manuais, regras, regimentos, estatuto, normativos e

procedimentos na Cooperativa, para que os colaboradores tenham facilidade em acessar e localizar estes documentos para utilizar no seu dia a dia de trabalho, com atualização permanente *online*.

Enfim, as cooperativas precisam hoje buscar mecanismos cada vez mais simples de fazer com que os associados e demais agentes da governança possam contribuir com ideias e sugestões de melhorias, para que essas ideias possam ser colocadas em prática e formadas novas estratégias e ações para a organização, com isso todos possam se sentir engajados nestas ações para o desenvolvimento do empreendimento cooperativo. Com estas sugestões de alguns mecanismos pretende-se fazer a interligação da governança e da gestão do conhecimento dos agentes na gestão estratégica de operações da cooperativa, com uma maior capacitação de todos, com um maior tempo dos conselheiros atuando na cooperativa, com oportunidades dos agentes envolvidos na governança cooperativa para a exposição de ideias e sugestões e uma melhor organização interna de documentos e normas que precisam ser cumpridas pela cooperativa.

No próximo Capítulo abordam-se as considerações finais da pesquisa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como a governança cooperativa contribui na gestão estratégica de operações, a partir da gestão do conhecimento dos agentes envolvidos. Também a proposição de mecanismos que possam interligar a governança e a gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações na cooperativa, isso foi alcançado através de uma pesquisa qualitativa com diversos gestores, conselheiros e demais pessoas envolvidas na cooperativa. Também se descreveu a Estrutura de Governança Cooperativa, a gestão estratégica de operações, assim como foram identificados todos os agentes envolvidos na Gestão do Conhecimento, governança cooperativa e na gestão estratégica de operações na cooperativa na região do Sicredi Centro Serra RS.

A Governança na cooperativa tem gerado credibilidade e confiança perante as demais organizações com que a cooperativa possui interligações e que repassam recursos importantes ao seu funcionamento. A governança, através de suas boas práticas, por possuir papéis e funções bem definidas e ser estruturada, favorece as parcerias e traz transparência, gerando uma imagem positiva no mercado. A organização interna da cooperativa com papéis e responsabilidades bem definidas, com decisões técnicas e estratégicas e ainda pelos excelentes resultados positivos dos últimos anos traz segurança às pessoas.

Em relação à estrutura de governança cooperativa, o Sicredi tem um organograma sistêmico e por cooperativa, na qual envolve desde o associado, coordenadores de núcleos, Unidades de atendimento, Programas Sociais, Conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, diretoria da cooperativa, assembleias de núcleos e assembleia geral, além das auditorias interna e externa. Essa organização dá o suporte necessário às pessoas, através da educação cooperativa que a governança traz no seu contexto, bem como promove constantemente ações de capacitação e respeito às regras legais e do BACEN. A governança cooperativa trouxe mais responsabilidades aos gestores, há uma maior limitação de poder e ajuda a cooperativa na escolha das melhores regras e práticas que a sociedade necessita e aprova, através da prestação de contas, programas sociais e demais ações que promovem o desenvolvimento da cooperativa, gerando credibilidade para seu crescimento.

Já a Gestão Estratégica na Cooperativa é realizada pela diretoria executiva, em conjunto com o conselho de administração, presidente e vice-presidente, além dos gerentes de unidades, equipes da Superintendência Regional, unidades de atendimento e as empresas parcerias de consultorias. A gestão estratégica preocupa-se com diversos elementos que são importantes ao funcionamento de todas as operações dentro da cooperativa.

Neste contexto, a cooperativa através da gestão estratégica busca realizar um bom atendimento às pessoas, sejam elas associadas ou não à cooperativa, com rapidez e adequado ambiente interno. Buscando oferecer soluções financeiras às pessoas e montando estratégias a curto, médio e longo prazo. Constantemente, preocupa-se com a capacitação de seus colaboradores, além de oferecer produtos com segurança.

A cooperativa utiliza estratégias para bem atender aos seus associados, produtos e serviços com qualidade, tanto pela oferta presencial dos colaboradores nas Unidades de Atendimento, quanto através dos meios eletrônicos. Preocupa-se ainda em criar produtos e serviços que possam agregar qualidade de vida e melhores condições de trabalho às pessoas.

O estudo traz considerações em relação ao conhecimento que as pessoas possuem, ao se relacionarem umas com as outras, trocando experiências e compartilhando conhecimentos. Os conhecimentos são utilizados na melhoria de processos internos, planejamento de estratégias a curto, médio e longo prazo para a cooperativa. A governança bem estabelecida e com papéis e funções bem definidos contribui para a cooperativa criar momentos para que o conhecimento gerado internamente ou vindo de fora, seja por pessoas ou pelo conhecimento formal de seus dirigentes e colaboradores possa trazer melhorias para a cooperativa. Isso possibilita uma maior assertividade nas ações, bem como a criação de ideias e sugestões, e ainda faz com que a cooperativa consiga produzir mais resultados devido aos negócios realizados com seus associados.

Os agentes que fazem parte da Gestão do Conhecimento, Governança Cooperativa e Gestão Estratégica na Cooperativa são os associados, colaboradores, reuniões de núcleos, assembleias de núcleo, assembleia geral, coordenador/delegado de núcleo, conselheiros de administração, comitês estratégicos, Presidente e Vice-Presidente do Conselho, Diretor Executivo, Diretor de Operações, Diretoria executiva, Conselheiros fiscais, auditoria interna, auditoria externa e pelos programas sociais. Estes agentes são os responsáveis pelo funcionamento da cooperativa, bem como de todos os processos internos e externos. Enfim, são os responsáveis pelo planejamento a curto, médio e longo prazo da cooperativa.

Em relação aos mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na Gestão Estratégica, identificou-se que pode ser através de reuniões entre colaboradores, diretoria, conselhos e coordenadores de núcleos para coleta de ideias e sugestões para melhorias nas atividades da cooperativa, e que estas reuniões tenham uma Ata específica e que seja dada continuidade a colocação em prática das sugestões apresentadas. Uma padronização e centralização em único local de todos os manuais, regras, regimentos, estatutos, normais e procedimentos na Cooperativa, para que as pessoas tenham facilidade em

acessar e localizar para utilizar no seu dia a dia de trabalho. Outro importante mecanismo que pode interligar ainda mais a governança e a gestão do conhecimento na gestão estratégica refere-se à capacitação e formação de colaboradores em instituições de ensino com pesquisas e trabalhos científicos pré-acordados com a Diretoria da Cooperativa para aplicação na prática dentro da Organização, bem como programas de formação de novas lideranças dentro da Cooperativa. Ainda, percebe-se que tanto conselheiros, quanto os demais agentes da governança, necessitam de melhor preparação em conhecimentos sobre governança cooperativa e gestão estratégica para poderem auxiliar a cooperativa de crédito na gestão de seu empreendimento. Os conselheiros deveriam ter um maior tempo para dedicação, debates e contribuições com ideias e melhorias dos assuntos relacionados à cooperativa.

Em relação às limitações da pesquisa, apresentam-se algumas dificuldades no que diz respeito à coleta e tratamento dos dados, nas respostas obtidas, tendo em vista que algum respondente pôde omitir alguma informação, tendo em vista o receio de se expor perante os dirigentes, evitando conflitos futuros. Outra limitação é o tamanho da área de abrangência da Sicredi Centro Serra RS, em 14 municípios, contendo 13 conselheiros titulares, e nem todos os municípios possuem representantes nos conselhos, o que dificulta a obtenção de resultados e variáveis próprias de cada município a respeito do assunto questionado. Por isso, não foram entrevistados todos os conselheiros da cooperativa, devido a grandes distâncias, nem todos tiveram a disponibilidade de ser entrevistados. Porém, isso não inviabiliza realizar um bom trabalho de pesquisa e obtenção de resultados satisfatórios.

A pesquisa em relação ao aspecto acadêmico trouxe importantes contribuições sobre o funcionamento da governança nas cooperativas de crédito e a participação dos mais variados agentes envolvidos no processo. Também saber como está montada a estrutura de governança cooperativa e da gestão estratégica, através dos conhecimentos de todos os agentes envolvidos.

Em relação aos aspectos e contribuições gerenciais, a pesquisa trouxe como as cooperativas de crédito podem melhorar a gestão de suas operações no atendimento, através de um atendimento diferenciado, primando pelo bom relacionamento e atendimento das necessidades e anseios de seus associados, com colaboradores capacitados e em número ideal para bem servir às pessoas. Ainda com uma adequação de suas estruturas físicas, com atendimento objetivo, cordial, oferecendo adequado ambiente às pessoas que procuram as unidades de atendimento. Já na segurança nas operações de crédito, fazer uma criteriosa análise de crédito e viabilidade nas operações, fazer as coisas certas, trabalhar com seriedade e com ferramentas de apoio com transparência na gestão. O acesso a produtos e serviços ser

feito com atendimento presencial, semipresencial e eletrônico, oferecer soluções financeiras as pessoas que agregam renda e conveniências. No desenvolvimento de novos produtos e serviços aos seus associados, observar as demandas e necessidades das pessoas, fazer parcerias com empresas que possuem *know-how* no assunto, realizar pesquisas de mercado e oferecer produtos competitivos que atendam às necessidades das pessoas, entre outros aspectos que se agreguem na gestão e gerenciamento das cooperativas.

Enfim, a governança cooperativa está presente com uma força muito importante dentro da Cooperativa e gera uma solidez a todo o sistema, com transparência, o que favorece a interligação com outras organizações e que atende às expectativas de seus grupos de interesses. É importante ressaltar ainda, que a cooperativa teve um grande salto de qualidade com a implantação do novo sistema de governança, uma vez que procurou fazer uma formalização bem consistente dos papéis e responsabilidades de cada ator no processo, gerando mais credibilidade e confiança, com mais responsabilidades a todos. A governança, através do conhecimento de todos os envolvidos, tem uma participação no dia a dia e nas estratégias que a cooperativa tem feito em seus planejamentos em longo prazo. Porém, pode-se afirmar que, atualmente, mesmo a cooperativa tendo incorporado um incremento de organização e qualidade nos seus processos internos, ainda possui um importante caminho a percorrer. Existe a necessidade de maior capacitação dos agentes envolvidos, uma melhor organização interna e com isso tem-se um importante potencial de crescimento, evolução e sustentabilidade de seus negócios para as próximas décadas.

REFERÊNCIAS

- ACI. ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. **Cooperativas de crédito**. Disponível em: <<http://ica.coop/http://ica.coop/>>. Acesso em: 2014.
- AGRESTI, Alan; FINLAY, Bárbara. **Métodos estatísticos para as ciências sociais**. Porto Alegre: Penso, 2012.
- ALLEN, Franklin; BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- AQUILANO, Nicholas J; CHASE, Richard B.; JACOBS, F. Robert. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- BACEN. **Resolução 3.106 de 25 de junho de 2003**. Cooperativas de crédito. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/denor/port/2003/1/%5C3.106,%20de%2025%20de%20junho.asp>>. Acesso em: 2014.
- _____. **Sistema Financeiro Nacional**: cooperativas de crédito. [2013]. Disponível em: <<http://bacen.com.br/>>. Acesso em: 11 nov. 2013.
- _____. **Sistema Financeiro Nacional**: cooperativas de crédito. [2014]. Disponível em: <<http://bacen.com.br/>>. Acesso em: 14 jun. 2014.
- BANCO BRADESCO. **Governança corporativa**: organograma funcional. [2014]. Disponível em: <<http://www.bradescom.com.br/site>>. Acesso em: 20 nov. 2014.
- BASTOS, Alexandre Martins; TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 75-79, set./ dez. 2008.
- BELMIRO, Maria V. M. L. Manguieira. **Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes: um caso do varejo bancário**, João Pessoa, 2002. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba. 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e perspectivas do cooperativismo. Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, 1., Ribeirão Preto, 1998. **Anais ...** Ribeirão Preto, 1998.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo; BARROSO, Marcelo Francini Girão; REZENDE, Amaury José. Governança cooperativa e sistema de controle gerencial: uma abordagem teórica de custos de agência. **BBR – Brazilian Business Review**, v. 9, n. 2, p. 72-92, 2012.
- BOFF, Salete Oro; DEL'OLMO, Florisbal de Souza; PIMENTEL, Luiz Otávio. **Propriedade intelectual**: gestão do conhecimento, inovação tecnológica no agronegócio e cidadania. Florianópolis: Fundação Boitex, 2008.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro.** São Paulo: Best Seller, 1991.

BORGES, Luiz Ferreira Xavier; MOTTA, José Luiz de Souza; SILVEIRA, Alfredo Maciel da. Exemplo de modelo referencial de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v.13, n. 26, p. 191-222, dez. 2006.

BRASIL. **Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971.** Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm>. Acesso em: 2014.

_____. **Lei Complementar 130 de abril de 2009.** Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm>. Acesso em: 2014.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís (Org.). **Gestão de cooperativas: fundamentos, estudos e práticas.** Ijuí: Unijuí, 2011.

CARVALHO, Iamir Machado de; MENDES, Sérgio Peixoto; VERAS, Vivianne Muniz. **Gestão do conhecimento: uma estratégia empresarial – conhecer é preciso!** Brasília: JJ Gráfica e Comunicações, 2006.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento.** São Paulo: Pearson, 2012.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham.** Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Tecnologia Bancária, 2006.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre governança cooperativa.** [2002]. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DOLCI, Pietro Cunha. **Modelo para avaliar a influência dos investimentos em TI na governança da cadeia de suprimentos e o seu desempenho.** 2013. Tese de Doutorado (Programa de Pós-Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **The Academy of Management Review**, v. 20. n.1, p. 65-91, jan. 1995.

DYER, Jeff; GREGERSEN, Hal; CHRISTENSEN, Clayton M. **DNA do inovador: dominando as 5 habilidades dos inovadores de ruptura.** São Paulo: HSM, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. 4. ed. São Paulo: Pioneira Editora, 1991.

DRUCKER, Peter F; MACIARIELLO, Joseph A. **O gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem**. Rio de Janeiro: Editora S.A, 2007.

EMPOWERMENT. **Revista Venda Mais**, v. 19, n. 229, p. 32, maio 2013.

FAUST, W. H. The branch as a retail outlet. **The Bankers Magazine**, v. 173, n. 1, p.30-35, jan. /feb. 1990.

FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; CARVALHO JUNIOR, José Mário de; PAIVA, Ely Laureano. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2009.

FERREIRA, Roberto do Nascimento et al. Governança cooperativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, jul./ago. 2013.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências & desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard**. São Paulo: Atlas, 1998.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125 set./dez. 2008.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira; MARUCCI, José Carlos. Os múltiplos papéis do conselho de administração nas cooperativas de crédito. **Ciências em Debate**, Florianópolis, v.1, n.1, p.101-124, jan./jun. 2014.

FRAZIER, Greg; GAITHER, Norman. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Gestão estratégica de operações em serviços**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 1995.

_____. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão estratégica de operações de serviço.** Disponível em: <<http://www.correa.com.br/biblioteca/artigos.htm>>. Acesso em: 24 ago. 2014.
GILBS, Graham. **Análise de dados qualitativos.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira.** 12. ed. São Paulo: Harbra, 2010.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática.** 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HUNG, Humphry. A typology of the theories of de roles of governing boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 6 Issue 2, p.101-111, apr. 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **População – Censo Demográfico – Censo 2010.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: out. de 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas da Governança.** [2014]. Disponível em: <<http://ibgc.org.br>>. Acesso em: out. 2014.

IRIGARAY, Hélio Arthur; LIMA, Luiz Paulo Moreira; NASSER, José Eduardo; VIANNA, Alexandre. **Gestão e desenvolvimento de produtos e marcas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

JOCHEM, Laudelino; RONKOSKI, José; JOCHEM, Velcir. **Cooperativismo: uma abordagem histórico-filosófica.** Hortolândia: Foco, 2010.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2004.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva.** 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOUZES, Jim; POSNER, Barry. **O novo desafio da liderança.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. **Gestão estratégica e financeira: estudos em cooperativas de crédito.** Passo Fundo: Méritos, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAS CASAS, Alexandre L. **Qualidade total dos serviços: conceitos, exercícios e casos práticos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen; HEMZO, Miguel Angelo. **Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATOS, C. L. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da “linha de frente”**. 2000. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.

MELO, Luiz Eduardo Vasconcelos de. **Gestão do conhecimento: conceitos e aplicações**. São Paulo: Érica, 2003.

MENDONÇA, Luciana Rocha de; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro Machado. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 302-308, out./dez. 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORONHA, A. Vasconcelos et al. **Cooperativismo**. Curso Ministrado nas Faculdades Integradas de Guarulhos, 1976.

OLIVIER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

OCB. **Organização Das Cooperativas Brasileiras**. [2013]. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: set. de 2013.

OVERHOLT, Miles H. Flexibilidade e vantagem competitiva. **HSM Management**, n.18, jan./fev. 2000.

PADILHA, Francisco José M. C.; ESCH, Ricardo José M. C. **Manual de governança corporativa**. CBS (1432ª Reunião da Diretoria Executiva) - Volta Redonda, 2007.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 17. ed. Campinas: Papyrus, 2012.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JÚNIOR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA, Júlio César R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** 3. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PIVOTO, Dieisson. **Governança cooperativa: uma análise dos problemas oriundos dos direitos de propriedade difusos nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul.** 2013. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Início, cenário mundial, cenário brasileiro e história do cooperativismo.** [2013]. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.com.br/news/>>. Acesso em: 29 maio 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

PRETO, José Miguel (Org.). **Cooperativismo de crédito e microcrédito rural.** Porto Alegre: UFRGS, 2003.

RODRIGUES, Andréa Leite; MALO, Marie Claire. Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos Doutores Da Alegria. **RAC**, v. 10, n. 3, p. 29-50, jul./set. 2006.

ROSS, Stephen, A.; JORDAN, Bradford D.; WESTERFIELD, Randolph W. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Atlas, 1998.

RUAS, Roberto L; Antonello, Claudia Simone; Boff, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa.** Porto Alegre: Age, 2010.

SICREDI. **Conheça o Sicredi.** Histórico. [2014]. Disponível em: <<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi>>. Acesso em: 2 set. 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: os economistas.** São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SEMENIK, R.; BAMOSSY, G. **Princípios de Marketing: uma perspectiva global.** São Paulo: Makron, 1995.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 180 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SLACK, Nigel et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 5., 6-8 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. **Anais ...** São Paulo, 2008.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa**: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

TAKAHASHI, Sérgio; TAKAHASHI, Vania Passarini. **Gestão da inovação de produtos**: estratégia, processo, organização e conhecimento. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000.

TROTT, Paul. **Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

VENTURA, Elvira C. F.; FONTES FILHO, Joaquim R.; SOARES, Marden M. **Governança cooperativa**: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: E.P.U, 2001.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VIEGAS, Waldyr. **Fundamentos de metodologia científica**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

WOODEN, John; JAMISON, Steve. **A pirâmide do sucesso**: para a excelência na liderança. São Paulo: Évora, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

Entrevista semiestruturada aplicada aos agentes envolvidos no processo (Presidente, Vice-Presidente, Diretores Executivo e de Operações, Conselheiros Fiscais e de Administração e Colaboradores da cooperativa Sicredi Centro Serra (Gerentes das Unidades de Atendimento) que traz as respostas às questões da pesquisa).

Estas informações têm por objetivo o esclarecimento de dúvidas e o conhecimento do funcionamento do Sistema Sicredi e a Cooperativa Sicredi Centro Serra RS e têm como foco conhecer a Estrutura Organizacional do Sicredi, a Gestão Estratégica de Operações, Governança Cooperativa e a Gestão do Conhecimento da Cooperativa.

A pesquisa em administração é uma investigação sistemática que fornece informações para orientar decisões gerenciais. Mais especificamente, é um processo de planejamento, aquisição, análise e disseminação de dados relevantes, informações e ideias para tomadores de decisão de forma que mobilizem a organização a adotar ações adequadas que, por sua vez, maximizam o desempenho (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Portanto, gostaria da colaboração de Vossa Senhoria para que tenhamos informações confiáveis para subsidiar a pesquisa em desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Administração, em nível de Mestrado, realizada na UNISC através desta entrevista.

Questões ligadas à:

GOVERNANÇA COOPERATIVA		
Questões	Variável Analisada	Referências
O que o (a) Senhor (a) entende por Governança Cooperativa?	Governança Cooperativa	
Quais organizações que o Sicredi tem interligações e que possuem ou repassam recursos importantes para o seu funcionamento? Em sua opinião, como a governança facilita essas interligações da cooperativa (ou das pessoas) com outras organizações (e pessoas)? Como as decisões gerenciais são tomadas levando-se em conta essas interligações com outras organizações?	Ligação	HUNG (1998)
Quais são os grupos de interesses que existem na cooperativa? Em sua opinião, como a governança auxilia na negociação e comprometimento dos grupos de interesse, realizando as articulações necessárias para executar os direcionamentos corporativos?	Coordenação	HUNG (1998)

Como são feitas as articulações e negociações para que todos os grupos de interesse tenham suas expectativas atendidas dentro da cooperativa?		
Em sua opinião, como a governança pode minimizar os comportamentos não alinhados e o oportunismo gerencial dos gestores em relação aos interesses dos associados? Em relação à possibilidade dos gestores terem um poder indiscriminado na cooperativa, como você entende que deva ser essa limitação? Neste sentido como os conselhos de administração e fiscal podem contribuir para minimizar o oportunismo gerencial em relação aos interesses dos associados e da cooperativa?	Controle	HUNG (1998)
Em sua opinião, como a governança pode auxiliar a cooperativa na definição das melhores práticas, regras e princípios para que sejam aceitas pela sociedade? Como a governança contribui para o atendimento das expectativas das pessoas e dos grupos de interesses, em relação às melhores práticas, regras e princípios?	Conformidade	HUNG (1998)
Em sua opinião, como a governança pode servir de suporte às decisões da organização para confirmar as políticas e objetivos organizacionais apresentados pelos gestores? Como todo o sistema de governança pode ajudar nas decisões sobre as políticas e objetivos da cooperativa, não ficando apenas para o papel dos gestores?	Apoio	HUNG (1998)
Você lembra mais algum papel que a governança possa desempenhar e relatar como funciona?		
Gestão Estratégica de Operações		
Questões	Variável Analisada	Referências
Como você define o que é Estratégia?		
Em sua opinião quem participa do planejamento das estratégias da cooperativa Sicredi Centro Serra RS?		
Em sua opinião, como a cooperativa planeja o atendimento aos seus associados e não associados levando em conta as expectativas, necessidades, qualidade e satisfação dos mesmos?	Atendimento	OLIVIER (1999)
Como você entende que é construída a estratégia em relação ao tempo de atendimento aos associados e não associados?	Velocidade de Atendimento	MATOS (2000)

Em sua opinião o tempo real do atendimento (tempo físico em minutos/horas) e o tempo percebido pelas pessoas (percepção dos clientes sobre o tempo de espera) pode haver qual estratégia para resolver isso?		
Em sua opinião como o Sicredi constrói sua estratégia ou plano de ação para se adaptar as necessidades de seus associados, levando em conta os seus concorrentes na região?	Flexibilidade	OVERHOLT (2000)
Em sua opinião como a cooperativa constrói sua estratégia de operação para manter a credibilidade e reputação da marca Sicredi perante seus associados e potenciais associados? Quais critérios são levados em conta no planejamento dos produtos e serviços objetivando evitar prejuízos financeiros e também da imagem da instituição?	Segurança	BELMIRO (2002)
Quais as estratégias que você imagina que são utilizadas para melhorar ou facilitar o acesso dos associados aos produtos e serviços disponibilizados pela Cooperativa?	Acesso	KOTLER (1993)
Em sua opinião como o Sicredi Centro Serra constrói ou planeja a estratégia para bem atender e servir as necessidades de seus associados em relação a produto e serviço? Como a cooperativa planeja e detalha a concepção de um novo produto e serviço, bem como revisa e testa o seu funcionamento? Quais as estratégias e critérios o Sicredi usa para analisar o mercado existente quando planeja construir um novo produto ou serviço a ser oferecido a um determinado público alvo?	Desenvolvimento de Produtos e Serviços	TAKAHASHI; TAKAHASHI (2007) JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON (2011)
Em se tratando da Gestão Estratégica da Cooperativa você entende que possa haver mais algum elemento que possa ser considerado?		
Gestão do Conhecimento		
Questões	Variável Analisada	Referências
Em sua opinião, como a Governança Cooperativa contribui para que seja possível acessar conhecimentos através do compartilhamento do conhecimento pela troca de experiências dentro da Cooperativa Centro Serra RS? Como esse compartilhamento do conhecimento através da troca de experiências pode ser utilizado para a construção das estratégias da cooperativa?	Socialização	NONAKA; TAKEUCHI(1997)

<p>Em sua opinião, como a Governança Cooperativa contribui para que aconteça a transformação do conhecimento adquirido pelas pessoas, na elaboração de novos manuais ou modelos de processos para a cooperativa?</p> <p>Como essa transformação do conhecimento pode ser utilizada na cooperativa para a implantação de suas estratégias?</p>	<p>Externalização</p>	<p>NONAKA; TAKEUCHI(1997)</p>
<p>Em sua visão, como a governança cooperativa pode contribuir para que seja convertido os conhecimentos gerados pelas reuniões, conversas, redes de comunicação e também o conhecimento gerado por documentos na Cooperativa?</p> <p>E como esses conhecimentos podem ser utilizados na construção ou planejamento das estratégias da cooperativa?</p>	<p>Combinação</p>	<p>NONAKA; TAKEUCHI(1997)</p>
<p>Em sua opinião, como a governança cooperativa pode favorecer a aplicação do conhecimento formal nas atividades dos dirigentes e colaboradores na cooperativa?</p> <p>Como esse conhecimento formal pode ser utilizado para a elaboração de novas estratégias para a organização?</p>	<p>Internalização</p>	<p>NONAKA; TAKEUCHI(1997)</p>
<p>De uma forma geral como você entende que a Governança Cooperativa pode ser utilizada na formulação de estratégias para a Cooperativa?</p>		
<p>Para finalizar você teria mais alguma contribuição de como poderiam aproveitados os conhecimentos dos associados, colaboradores e conselheiros na construção das estratégias da cooperativa?</p>		