

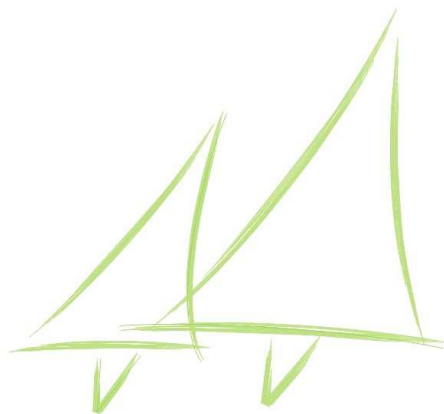
V ENCONTRO DE PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO

V ENCUENTRO DE INVESTIGADORES LATINOAMERICANOS DE COOPERATIVISMO

MOVIMENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZAÇÃO
E IDENTIDADE COOPERATIVA NA AMÉRICA LATINA

MOVIMIENTO COOPERATIVO, TRANSNACIONALIZACIÓN E IDENTIDAD COOPERATIVA EN AMÉRICA LATINA

COMITÊ DE PESQUISA DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL



162 - O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE UM BANCO COOPERATIVO

Eficácia e eficiência da empresa, inovação e experiências
na integração cooperativa

Luiz Salgado Klaes, Dr.
klaes@daex.ufsc.br

Maurício Rissi, Adm.
mauriorissiadm@gmail.com

Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Msc.
andressa.ufsc@gmail.com

Kelly Cristina Benetti, Adm.
kellyadm@hotmail.com

Alexandre Marino Costa, Dr.
marino@cse.ufsc.br

*Universidade Federal de Santa Catarina
Centro Socio Econômico
Departamento de Ciências da Administração
Campus Universitário – Trindade
Florianópolis – Santa Catarina*

Resumo

O presente artigo tem como objetivo identificar os resultados obtidos através da implementação de estratégias em organizações cooperativas. Para tanto, realizou-se um estudo em um Banco Cooperativo, que presta serviços de natureza financeira, técnica e operacional para instituições financeiras cooperativas. O artigo aborda as diferentes manifestações do cooperativismo de crédito, assim como do surgimento e evolução dos Princípios Cooperativos. Dentre os procedimentos metodológicos a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e aplicada, tipo de estudo exploratório e descritivo. Pode ser observado que a implementação de estratégias apresentou resultados positivos, em especial na profissionalização da gestão com programas de treinamento para gestores e na participação efetiva em projetos de responsabilidade social.

Palavras-chave: Cooperativismo. Cooperativas de crédito. Estratégias.

Abstract

The present paper has as objective to identify the results gotten through the strategies implementation in cooperative organizations. For that, it was developed a study in a Cooperative bank, that makes services of financial, operational and technical nature for financial cooperative institutions. The paper approaches the different manifestations of the cooperatives of credit, as well as the sprouting and evolution of the Cooperative Principles. About the methodological procedures the research adopted a qualitative and applied approach, and an exploratory and descriptive type of study. It can be observed that the implementation of strategies presented resulted positive, in special in the management professionalizing with training programs for managers and in the effective participation in social responsibility projects.

Key words: Cooperatives. Credit cooperatives. Strategies.

1 INTRODUÇÃO

O ser humano não sobrevive isolado, mas em sociedade, se relacionando e interagindo com seus pares de diversas maneiras.

A cooperação em sentido amplo surgiu de acordo com Klaes (2005) na sua forma mais elementar no preciso momento em que o homem ao compreender a precariedade de suas ações isoladas e distintas entre si e na busca dos elementos indispensáveis à satisfação de suas necessidades procurou a colaboração de um semelhante para, juntos, enfrentarem as dificuldades, empregando métodos diversos e desconhecidos para realizarem, dessa forma, o benefício comum.

Para Klaes (2005) a história do cooperativismo confunde-se com a própria história da humanidade. Reportando-se aos primeiros aglomerados humanos, encontrar-se-ão, no período do próprio “nomadismo”, nuances mais ou menos imprecisas, mas bastante indicadoras da cooperação pela ajuda mútua que se prestava no pastoreio e o auxílio recíproco, bem como no cultivo das primeiras lavouras.

A Declaração adotada pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI, de 1995, sobre a Identidade Cooperativa, de acordo com MacPherson (2003, p. 23), define que “uma cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para atender às suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de um empreendimento de propriedade coletiva e de controle democrático”. Regida por valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade.

Para Walter Briganti (1988, p. 34): “quanto mais à empresa cooperativa se aproxima da empresa capitalista à procura de eficácia, maior é o risco de perda da sua especificidade ou identidade; e quanto mais se tente manter a sua especificidade a sua origem histórica mais deixa de se desenvolver a sua eficácia”.

Com base nessa afirmação as estratégias formuladas para as cooperativas assumem um caráter especial de extrema importância, por um lado, devendo manter-se ligada aos princípios fundamentais do cooperativismo, e por outro lado, a busca cada vez maior por eficácia para competir e lutar por um espaço num mercado concorrencial cada vez mais acirrado. As estratégias organizacionais, se bem formuladas e implementadas, devem promover um alto grau de eficácia para que se mantenha competitiva no mercado e ainda assim manter a identidade cooperativista.

Considerando os pontos relacionados acima, este artigo tem como objetivo demonstrar os resultados da implementação de estratégias em um banco cooperativo brasileiro, com base em tendências sinalizadas em seminários nacionais.

Desta maneira, realizou-se uma pesquisa teórico-empírica, utilizando-se como referencial uma organização cooperativista do seguimento financeiro, a qual será mencionada através do nome “*Banco Cooperativo*”.

Para tanto, a estrutura deste artigo apresenta, inicialmente, a introdução do tema e objetivo maior deste trabalho, em seguida apresenta-se uma breve base teórica destacando a Doutrina Cooperativista, a natureza dos princípios cooperativistas e as estratégias organizacionais. Posteriormente, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização do estudo e, logo após, os resultados da pesquisa. Finalmente, faz-se, a apresentação das considerações finais.

2 BASE TEÓRICA

A base teórica deste artigo visa fornecer um levantamento dos conceitos e teorias, expostas de diversas maneiras por autores e pensadores diferentes, procurando determinar uma linha de pensamento relativa ao encontro com a essência do estudo. Sendo assim, este capítulo aborda considerações sobre a

doutrina cooperativista, em seguida conceitos importantes da natureza dos Princípios Cooperativistas e finalizando apresenta as estratégias organizacionais.

2.1 Doutrina Cooperativista

O Cooperativismo ocupa um lugar tão importante no mundo que é impossível compreender a realidade econômico-social de hoje sem o seu estudo. Em seu caráter de entidades sócio-econômicas, que satisfazem diversas necessidades de seus associados mediante serviços de distribuição, colocação da produção e de trabalho, as cooperativas são atualmente apreciadas em todos os quadrantes do mundo.

Klaes (2005) afirma que a gênese do cooperativismo pode ser encontrada desde a Idade Antiga até a Idade Moderna, com a ajuda de inúmeros fatos históricos estudados que marcam a própria História da Humanidade. Assim, é importante a comparação desses fatos e o seu relacionamento com o cooperativismo e a educação hoje.

Atualmente o termo “cooperação” e seu adjetivo “cooperativo” tiveram seu uso aumentado, e usualmente significa “ato ou efeito de cooperar”, da maneira que seja e para tanto, não tem um significado muito preciso.

Cooperação é o método de ação pelo qual indivíduos ou famílias com interesses comuns constituem um empreendimento, no qual os direitos de todos são iguais e a sobra alcançada é repartida somente entre os associados, na proporção de sua participação na atividade societária. É a forma de trabalho que, no mesmo lugar em equipe, trabalha-se planejadamente, no mesmo processo de produção ou em processos distintos. Em sentido lato significa: ato de unir e coordenar meios e esforços de cada um para a realização de uma atividade comum, visando alcançar um resultado procurado por todos. (KLAES, 2005, p. 122)

Pode-se enunciar que Cooperativa é uma associação de produtores, fabricantes e consumidores para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para intermediários. “São associações de pessoas, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro” (OCB, 1994). “É uma sociedade de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (MACPHERSON, 1995). Cooperativismo, “é uma doutrina que tem como objetivo a solução de problemas sociais por meio da criação de comunidades de cooperação, formadas por indivíduos livres que realizam a gestão da produção e participariam igualmente dos bens produzidos” (TUDO, 1977). Já a Organização das Cooperativas Brasileiras o define como: “um movimento que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, através da organização social e econômica da comunidade, em bases democráticas, para atender suas necessidades reais, remunerando adequadamente o trabalho de cada um dos seus cooperados”.

As entidades que atualmente conhecemos com a denominação de cooperativas surgiram na Europa, em fins do Século XVIII, como uma reação

popular de defesa frente às situações de injustiça e abuso derivados das condições imperantes (KLAES, 2005).

Cooperação, Cooperativas, Cooperativismo se referem ao trabalho conjunto de acordo com princípios fundamentais que, quem participa deve estar de acordo em cumpri-los. Por Princípios Cooperativos entende-se: os postulados morais de onde derivam as regras fixadas pelo costume cooperativo.

2.2 A Natureza dos Princípios Cooperativos

Definir os Princípios Essenciais à Cooperação, para Klaes (2005) não é um mero exercício acadêmico. Representa em si mesmo um problema prático, por exemplo, para o legislador. Como a Cooperação se difunde pelo mundo e os distintos governos apreciam as suas vantagens como um dos componentes de seus sistemas econômicos nacionais, então deve existir alguma forma de previsão legal, assim como qualquer outro tipo de associação dedicada ao comércio, à indústria, aos bancos, entre outros.

Portanto, é indispensável uma definição, não apenas para destacá-la dos outros tipos de associações econômicas que trabalham também sobre princípios diferentes, bem como para prevenir que empresas espúrias pretendam obter reconhecimento cooperativo, para poderem usufruir de possíveis privilégios destinados às genuínas.

Por fim, para constituírem-se em autênticas cooperativas estas devem estar organizadas e funcionar com base nos princípios ou normas fundamentais cooperativas. É necessário reconhecer que estes Princípios ou Normas não são de caráter absolutamente imutável, porém devem manter no essencial, sua vigência ao longo dos anos e são objetos de reconhecimento praticamente universal.

PARIS 1937	VIENA 1966	MANCHESTER 1995
1 - Adesão Livre	1- Adesão Livre	1 - Adesão Livre e Voluntária
2 - Gestão Democrática	2 - Gestão Democrática	2 - Gestão Democrática pelos membros
3 - Retorno "Pro-Rata" das Operações	3 - Distribuição das Sobras	3 - Participação Econômica dos Membros
4 - Juros Limitados ao Capital	4 - Taxa Limitada de Juros ao Capital	
-----	-----	4 - Autonomia e Independência
5 - Vendas a Dinheiro	-----	-----
6 - Desenvolvimento da Educação em Todos os Níveis	5 - Constituição de um Fundo para a Educação dos Cooperados e do Público em Geral	5 - Educação, Formação e Informação.
-----	6 - Ativa Cooperação entre as Cooperativas em todos os Planos	6 - Intercooperação
7 - Neutralidade Política e	-----	-----

Religiosa		
-----	-----	7 - Interesse pela Comunidade

Quadro 1 - CONGRESSOS DA ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL
 Fonte: adaptado de ACI (1995)

Os Princípios Cooperativos foram expostos pela primeira vez de forma sistemática pela Cooperativa dos *Pobros Pioneiros de Rochdale* em 1844. Que com a aproximação do Congresso de fundação da Aliança Cooperativa Internacional – ACI em 1895, pelo que isso representava no campo da cooperatividade e pelo que viria a suscitar, tornaram-se mais ostensivos. Não foi estranha a esse ressurgimento a publicação da História dos *Equitables Pioneers of Rochdale* da autoria de Georges Jacob Holyoake, acontecida em 1888. Mas foi nos anos noventa, através da ajuda de todas as vicissitudes que precederam à constituição da ACI, que os princípios voltaram à ordem do dia (WATKINS, 1970).

Nascida em 1895, a ACI ocupar-se-ia naturalmente dos Princípios Cooperativos, primeiro para decidir quem podia ser admitido como membro, e mais tarde, com ambições mais amplas. As profundas modificações produzidas no comércio e na indústria mundial, em quase um século de criação da Cooperativa de Rochdale, fizeram com que deixasse de haver uma unanimidade de compreensão e interpretação dos Princípios Cooperativos, e conseqüentemente foi realizada da primeira grande revisão de seus conteúdos.

A partir de 1919, começou a ACI a procurar fixar um conjunto de princípios com validade universal a partir das Regras de Rochdale. desencadeando um longo debate o qual se prolongou, com maior ou menor relevo, ao longo de pelo menos uns vinte anos, e acabaria por conduzir à formulação em 1937 no Congresso Mundial da ACI em Paris.

O elenco do que a Aliança Cooperativa Internacional considera serem os Princípios Cooperativos está até a presente data bem determinado. No entanto, não há um verdadeiro consenso universal, mesmo depois do Congresso realizado em Manchester/Inglaterra (1995), quer quanto à sua força normativa, quer quanto ao seu verdadeiro sentido. E a partir daí, por via indireta, acaba por se potenciar a heterogeneidade das posições doutrinárias, tornando-se algo fluido o seu conteúdo e chegando-se a pôr em causa o seu próprio elenco, com a multiplicação das propostas parcelares, sem, contudo se conseguir chegar a qualquer alternativa consistente.

Na verdade, ficar-se-á longe de uma compreensão plena da problemática gerada pelos Princípios Cooperativos. Dificilmente se pode percorrer com segurança o caminho para reformá-los ou readaptá-los, se não é dada à importância devida aos seus objetivos, aos fins que verdadeiramente lhes dão sentido.

Não é difícil poder constatar que se tem privilegiado outras linhas de pesquisa. Ou se têm conduzido os processos de reflexão em torno de uma análise textual que procura com minúcia detectar-lhes o conteúdo, aquilo que na verdade dizem, ou se têm questionado a sua qualidade, os tipos de normatividade que incorporam, o seu grau de relevância prática; ou se tem procurado, depois de reduzir a regras práticas ao contributo de Rochdale, retirar daí os valores de que foram expressões, para então radicar a identidade cooperativa, numa operação conceitual em circuito fechado. Nesta perspectiva, há uma certa ilusão de neutralidade perante as forças sociais e as opções

político-ideológicas que se confrontam, como se de uma fenomenologia cooperativa fechada sobre si própria fosse possível extrair a imagem nítida dos valores últimos (KLAES, 2005).

Todavia, o que verdadeiramente pode situar adequadamente os Princípios Cooperativos é a clarificação do objetivo global que os suscitou e os objetivos parcelares que estiveram por trás de cada um deles.

Este exame do sentido dos Princípios Cooperativos somente poderá ser fecundo, se eles forem encarados como aspectos de uma afirmação social que se manifestou no quadro de uma perspectiva de combate e de emancipação, em face do capitalismo. Porém, não se deve esquecer o que o anticapitalismo da cooperatividade não pode ser entendido como uma batalha política ou mesmo ideológica, assumida explícita e conscientemente por todos os cooperadores, ou sequer por todos os seguimentos da cooperação. O mesmo tem, fundamentalmente, de ser encarado como uma marca genética estruturante da origem e da prática cooperativa. Esta identidade íntima do cooperativismo não tem a mesma força em todos os ramos, em todas as conjunturas em todos os países, podendo mesmo diversificar-se no âmbito de cooperativas idênticas. Uma das suas expressões mais notórias é, precisamente, a formulação de tradição rochdaleana dos Princípios Cooperativos.

Em síntese, o sentido dos Princípios Cooperativos é o de instruírem o quadro de uma resistência ao capitalismo, a alguns de seus aspectos ou a algumas das suas conseqüências que se materializarão numa atividade do tipo empresarial, exercida em consonância com a tradição democrática do movimento operário. De modo a suscitar uma lógica não lucrativa, subalternizando assim o papel do capital em busca de uma relação aberta com a sociedade, que exclua a indiferença perante os seus problemas gerais.

Na apreciação das vias de reformas possíveis, não se deve começar por uma avaliação de desajustamentos e imperfeições pontuais, ou por lhes questionar o nível de normatividade. Sem esquecer essas questões, é preciso inicialmente saber se o cooperativismo pretende manter a sua herança genética anticapitalista ou se vai render-se completamente à lógica do sistema, deixando de lhe resistir. No decorrer das controvérsias ao longo dos discursos doutrinários, esta dicotomia não se revela, normalmente, com tanta clareza. O fundo da questão, que aqui se procurou tornar mais ostensivo, é muitas vezes oculto sob problemas parcelares.

A partir deste ponto, dever-se-á ver se a manutenção da cooperatividade pode harmonizar-se com um maior protagonismo do capital, bem como se a fidelidade à matriz cooperativa é compatível com a ruptura das regras democráticas, ou com o indiferentismo social. Por outro lado, há que reconhecer que paira a sombra de um dilema, como lapidaramente afirmou o cooperativista italiano Walter Briganti (1988, p. 34): “quanto mais à empresa cooperativa se aproxima da empresa capitalista à procura de eficácia, maior é o risco de perda da sua especificidade ou identidade; e quanto mais se tente manter a sua especificidade a sua origem histórica mais deixa de se desenvolver a sua eficácia”.

Para alguns autores tais como Rosembuj (1988) e Book (1992), o cooperativismo tem de se adaptar a uma evolução, em que o capitalismo se revela como um caminho cada dia mais triunfante. Porém, há outras vozes,

aparentemente menos realistas, mas eventualmente mais sutis ou menos sensíveis às superfícies dos fenômenos, que vêem as coisas de outro modo.

Segundo escreveu Aranzadi (1988) estamos, portanto, num momento histórico em que, além da legitimidade dos valores cooperativos, que temos querido defender nos últimos anos, hoje as empresas capitalistas estão a recorrer para sobreviver ao incremento da importância dos valores. Daí que considere que não só devemos perder a fé nos nossos valores, mas temos de potenciá-los.

Enquanto outros os estão procurando, seria triste que nós abandonássemos a essência desses princípios.

O perfil de regras de atuação prática e dos valores é bem mais fácil de fixar que o dos princípios. Eventualmente, os valores tenderão a transcender o espaço cooperativo, sendo apenas específica a sua combinação. Os princípios serão uma concretização específica de valores, circunscritos à zona da cooperatividade.

Watkins (1986), um dos cooperadores mais proeminentes de nossos tempos, em um de seus últimos livros, efetuou um importante aporte, quando se referiu aos Princípios Cooperativos no presente e no futuro. Depois de pontualizar que qualquer posição pode constituir-se em uma questão de princípios, se não estivermos dispostos a pactuar sobre a mesma, chegando a afirmar que os Princípios formulados e referendados pela ACI deveriam ser mais apropriadamente denominados de Regras Práticas que, aplicadas eficientemente e de boa fé, assegurariam de que uma entidade preservará o seu caráter cooperativo e, se não for exitosa em suas operações, pelo menos evitará algumas das causas mais comuns de fracasso.

Então para Watkins (1986, p. 13), os Princípios são: “as idéias gerais que inspiram e governam a aplicação da técnica cooperativa de organização social” e agrega que “essas idéias resultam de uma argumentação indutiva a partir da experiência de realidades sociais fundamentais e universais”. Os Princípios são comuns a todas as formas de cooperação em todos os lugares e em todos os tempos. Sua observância efetiva é a prova do caráter genuíno das instituições cooperativas e a garantia de uma eficiente prática cooperativa.

Os Princípios integram os Estatutos da ACI, vindo a assumir-se como critério de autenticidade cooperativa que acaba por distinguir entre as entidades que poderiam e as que não poderiam ser admitidas na organização.

Na verdade, os Princípios Cooperativos adquirem uma força jurídica própria somente quando são incorporados, direta ou indiretamente, na ordem jurídica por um preceito legal que lhes homologou o sentido. Deve, no entanto, salientar-se que eles não são pura matéria extra jurídica que apenas ascende ao direito por força de um ato formal de juridificação. São regras que decidem da possibilidade de uma estrutura organizativa pertencer à ACI, com validade potencialmente universal, em paralelo ao âmbito da Aliança Cooperativa Internacional e nessa medida exercer uma macro influência junto aos legisladores e aos poderes do Estado. Mas são também regras que vão conformando o perfil e a vida das organizações cooperativas, exercendo uma multiplicidade de micro influências condicionadoras da atividade legislativa, pois ao impregnarem a identidade cooperativa integram a materialidade que o legislador tem que reconhecer como fato quando legisla a propósito dela. Por isso, somente pelo simplismo se pode encarar como linear a questão da qualificação jurídica dos princípios.

Os Valores Cooperativos são bases espirituais que justificam a orientação e o funcionamento das cooperativas, sendo imutáveis, porém, podem ser expostos a partir de distintos pontos de vista bem como diferentes enquadramentos classificatórios, e que seriam igualmente corretos.

Por fim, o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em 1995, assim definiu “Princípios Cooperativos” como: “linhas orientadoras através das quais as cooperativas põem seus valores em prática”.

A aplicação dos Princípios Cooperativos é, efetivamente, o que tem configurado em todo o mundo o caráter cooperativo, e tais princípios foram quase que unanimemente incorporados às diversas legislações nacionais aplicáveis a este tipo de organização. (KLAES, 1982)

A Aliança Cooperativa Internacional, ao considerar suas três formulações já realizadas (1937, 1966 e 1995) sempre procurou elevar essas normas práticas à categoria de Princípios Cooperativos ou Normas Cooperativas Fundamentais adaptadas às condições sócio-econômicas vigentes e estabeleceu, ao mesmo tempo como requisito necessário para a filiação dessas entidades cooperativas a ACI.

2.3 Estratégias Organizacionais

As estratégias têm como finalidade estabelecer quais serão os cursos de ação, os caminhos, os programas que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. A estratégia está relacionada ao modo de utilizar adequadamente os recursos financeiros, físicos e humanos, tendo em vista a maximização dos resultados pretendidos pela organização.

Neste sentido a estratégia deve ser um plano contínuo e sempre em fluxo que necessita de constantes acompanhamentos, ajustes e correção das hipóteses utilizadas para se tomar uma decisão, de forma que as decisões estratégicas que são tomadas incluam senso crítico, interdependência sistêmica, criatividade, incerteza, risco, iniciativa e conflito.

Segundo Oliveira (1991, p. 62), planejamento estratégico “é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação empresa com o seu ambiente”. Seguindo a mesma linha de pensamento Certo e Peter (1993, p. 17) afirmam de que estratégia “é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”.

A partir da análise dos ambientes internos e externos, a organização desenvolve um planejamento estratégico, onde, em linhas gerais determina um conjunto de ações para que se possa alcançar um objetivo determinado.

É com o planejamento estratégico que a organização deve conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes; conhecer e eliminar ou minimizar seus pontos fracos; conhecer e aproveitar as oportunidades externas; conhecer e evitar as ameaças externas e ter um efetivo plano de trabalho.

O ponto forte é uma qualidade conseguida pela organização, aquilo que lhe proporciona uma vantagem frente aos concorrentes. O ponto fraco é uma situação da organização que lhe proporciona uma desvantagem frente aos concorrentes. As oportunidades são situações ambientais incontroláveis pela organização, e que podem favorecer a sua ação estratégica desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram. Ameaças são

forças ambientais incontroláveis pela organização e que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil. A avaliação das oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa é de essencial importância para a formulação de estratégias.

Diante desses elementos o plano de trabalho consiste em estabelecer as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o que, como, quando, por quem, para quem, por que, onde, devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos (OLIVEIRA, 1991).

Conforme Oliveira (1991), as fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos; controle e avaliação.

O diagnóstico estratégico analisa e verifica todos os aspectos referentes aos pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças à empresa. A missão da empresa determina o motivo do planejamento estratégico. Os instrumentos prescritivos básicos são: os objetivos que constituem o alvo ou a situação que se pretende alcançar. Estes determinam para onde a empresa deve dirigir seus esforços. Os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras, do planejamento orçamentário. O controle e avaliação são uma ação necessária para assegurar a realização dos objetivos, metas e projetos estabelecidos (OLIVEIRA, 1991).

O processo de formulação e implementação das estratégias organizacionais representa um dos aspectos mais importantes que os executivos da Alta Administração tem de enfrentar, e espera-se que o processo seja desenvolvido da melhor maneira possível, resultando numa otimização dos resultados da organização (OLIVEIRA, 1991).

Michael Porter (1980, 1996 apud FLEURY, 2004) afirma que análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada organização em segmento produtivo são elementos primordiais no processo de formulação da estratégia. Com isso Fleury (2004) diz que os principais focos de análise são os produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da organização deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades, quando o autor analisa.

Fleury considera que qualquer estratégia competitiva, independente de suas características mais específicas, pode ser classificada em uma das três categorias: excelência operacional, produtos inovadores e orientação para clientes (FLEURY, 2004).

A excelência operacional é típica de empresas que tem operações como principal atividade, ou seja, como competência essencial. São empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer a seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento, produtos que otimizam a relação qualidade x preço. As empresas que competem com uma estratégia de Produtos Inovadores estão continuamente investindo para criar conceitos de produtos radicalmente novos para clientes e segmentos de mercado definidos. A função crítica é Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. As organizações que adotam a estratégia de Orientação para o Cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos, individualizados, procurando se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que

atendam às suas demandas atuais e futuras. A função crítica é Vendas e Marketing (FLEURY, 2004).

As principais questões a serem consideradas na implementação de estratégias são como a organização deve ser estruturada para colocar em prática sua estratégia e de que modo variáveis como poder, liderança e cultura organizacional, devem ser administradas para possibilitar que os colaboradores da organização trabalhem juntos para realizar os planos estratégicos da empresa.

Por fim, as estratégias devem ser consideradas como um planejamento de onde a organização quer chegar a um determinado futuro, com uma análise minuciosa dos ambientes interno e externo, procurando identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades a organização traça metas a serem alcançadas e mecanismos de avaliação e controle para que possa se ater ao planejado, ou ainda, rever suas estratégias.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como teórico-empírico, com abordagem qualitativa, aplicada, exploratória e descritiva, e estudo de caso.

Do ponto de vista de sua natureza, a presente pesquisa é do tipo aplicada, a qual objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos e envolve verdades e interesses específicos ou locais.

Quanto ao objetivo (GIL, 1987) o presente trabalho é do tipo exploratório nos momentos em que visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; análise documental dos relatórios anuais do banco cooperativo; e também descritiva onde visa descrever as tendências/estratégias e os resultados obtidos da organização estudada.

No que se refere aos procedimentos técnicos (GIL, 1987) o presente trabalho tem as características de pesquisa bibliográfica, documental e de estudo de caso.

Documental, segundo Lakatos e Marconi (1990), pela fonte de coleta de dados ser constituída de fontes primárias como documentos internos, arquivos virtuais e físicos com dados sobre a empresa, website institucional, contrato social, material de divulgação e outros documentos.

Já a pesquisa bibliográfica, outra classificação deste estudo, utiliza bibliografia referente ao tema cooperativismo, estratégias de negócios, e administração geral, revistas especializadas nestas áreas, artigos que discutem estes assuntos disponíveis em revistas especializadas e na rede mundial de computadores.

O estudo de caso procura identificar, junto ao banco cooperativo, elementos de planejamento estratégico e os resultados obtidos. Segundo Triviños (1987), este tipo de pesquisa possibilita estudar duas ou mais entidades sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos de cada uma delas. O estudo de caso amplia a validade externa de um estudo de caso simples, possibilitando assim, uma visão mais abrangente do estudo. Por

outro lado, podem-se citar pelo menos duas limitações: a de que a mesma não tem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa e a de que nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição estão a priori estabelecidos.

Em função da problemática a ser estudada, a natureza da pesquisa configura-se como predominantemente qualitativa. Dessa forma, a abordagem qualitativa, para este estudo, permite contextualizar o Segundo Princípio Cooperativo, qual seja o da “Gestão democrática” frente às modernas técnicas de gestão, no Cooperativismo brasileiro.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS

Neste capítulo, num primeiro momento, apresenta-se a organização em estudo com uma breve caracterização do sistema de crédito cooperativo, do banco cooperativo em si e do sistema de crédito que o compõe. Em seguida apresenta-se o processo de formulação de estratégias e os resultados obtidos.

4.1 Organização em Estudo

O Cooperativismo de Crédito surgiu para combater as relações desiguais de troca e de financiamento às atividades que penalizavam sobremaneira os produtores rurais e trabalhadores urbanos. Junto à necessidade de se extirpar esse mal era preciso criar uma ordem mais justa, que priorizasse a concessão de crédito mais compatível com a realidade dessas pessoas e que, principalmente, tivesse como foco central o ser humano.

Assim, uma das prioridades do crédito cooperativo era garantir a melhoria da qualidade de vida das pessoas e proporcionar o progresso das famílias. Em outras palavras, independentemente do crédito, há uma postura humana, social e educativa. Por conseguinte, a essência do Cooperativismo de Crédito inclui uma sólida e ativa participação, além de permitir à sua estrutura descentralizada operar democraticamente.

O Cooperativismo de Crédito no Brasil surgiu no início do Século XX. Ligando-se as primeiras experiências de implantação do crédito cooperativo no país às tentativas iniciais de desenvolvimento da agricultura brasileira, quando alguns precursores começaram a idéia de que somente com a ajuda do cooperativismo se poderia fomentar e organizar nossa produção agropecuária.

A instalação de Bancos Cooperativos, até então vedadas pelas autoridades monetárias, passou a ser admitida pela Resolução CMN Nº. 2.193, de 31 de agosto de 1995, do Conselho Monetário Nacional, abertura essa que soltou na existência de dois Bancos Cooperativos: o Banco Cooperativo SICREDI S.A. – BANSICREDI, constituído em 1995 e o Banco Cooperativo do Brasil S.A. – BANCOOB, autorizado a funcionar, pelo Banco Central do Brasil em 21 de julho de 1997.

Os mesmos são regidos e regulamentados pela Lei Nº. 4.595, de 41 de dezembro de 1964 e pela Resolução CMN Nº. 2.788, de 30 de novembro de 2000 do Conselho Monetário Nacional.

O Sistema Cooperativo de Crédito no Brasil se encontrava estrutura em dezembro de 2007, com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo (BANSICREDI) e outro comercial (BANCOOB), 04 Confederações, 01 Federação, 37 Cooperativas Centrais e 1422 Cooperativas Singulares, com um total de 3.798 Postos de Atendimento (PAC), somando mais de três milhões de associados (PINHEIRO, 2007).

A articulação e integração dos diversos Sistemas Cooperativos de Credito Regionais que criaram o Banco Cooperativo culminaram na institucionalização de um sistema das cooperativas de crédito integrantes do Banco Cooperativo. Utilizando este Sistema agem hoje, coordenadamente, dezesseis (16) Cooperativas Centrais para um universo de 755 Cooperativas de Crédito (Singulares), as quais possuem em funcionamento 1.501 Postos de Atendimento Cooperativo (PAC), atendendo a aproximadamente 1.800.000 associados e um Banco Cooperativo.

4.2 Formulações de Estratégias e Resultados

No 2º Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, que foi desenvolvido pelo PENSA/FUNDACE/FEA-RP/USP para o SESCOOP/SP – OCESP, realizado em agosto de 2000, o Professor Sigismundo Bialoskorski Neto conjectura sobre os desafios do novo milênio para as cooperativas. Destaca, dentre outros pontos, a intercooperação, as fusões cooperativas e a internacionalização dos negócios cooperativos como essenciais para que o cooperativismo sobreviva às novas exigências do mercado. E finaliza dizendo que a “identidade cooperativa para o novo milênio nada mais é do que a essência do cooperativismo dos Pioneiros de Rochdale onde era básica e estatutária a premissa de educação, fidelidade e ética de contratos, bem como, a necessidade de formação de redes entre cooperativas”.

Para melhor demonstrar a formulação das estratégias, a figura 1 apresenta como são geradas e absorvidas, pela organização, as estratégias implementadas. Num primeiro momento ocorrem os seminários nacionais, de onde resulta uma série de tendências que ao serem absorvidas pela organização, são incorporadas como estratégias.

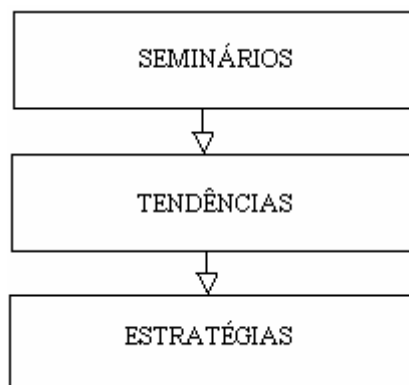


Figura 1 – Esquema de formulação das estratégias
Fonte: elaborado pelos autores

Exposto dessa forma parece que não há nada de novo que realmente desafie as cooperativas do Século XXI. Na verdade os desafios são muitos, tanto em termos de novidade, quanto ao de magnitude dos desafios, pois, apesar da essência ser a mesma das dos “Pioneiros”, a conjectura mundial é totalmente diferente. As premissas de educação, formação de redes, etc., assumem uma complexidade muito maior e necessária para que as cooperativas se mantenham no mercado.

Ratificando a necessidade de se ater à identidade cooperativista, o IIIº Seminário “Tendências do Cooperativismo Contemporâneo”, realizado em dezembro de 2004, deixou como contribuição uma série de procedimentos que visam fortalecer e valorar cada um dos princípios cooperativista, esperando assim uma maior difusão e fortalecimento da cultura cooperativista no Brasil.

As principais tendências destacadas no Seminário “Tendências do Cooperativismo Contemporâneo”, realizado em novembro de 2002, sugerem como principais estratégias a serem adotadas: a necessidade de profissionalização da gestão; desenvolvimento da educação e da formação cooperativista; intercooperação com formação de redes; e a responsabilidade social. Essas tendências identificadas foram ratificadas, em dezembro de 2003 na segunda edição do evento, e acrescentou-se a necessidade de praticas que reforcem cada uma das tendências identificadas no ano anterior e que contribua e estimule o processo de AUTOGESTÃO, sendo a autogestão à palavra imperante do IIº Seminário.

Com as quatro grandes tendências identificadas em 2002, sugere-se que as cooperativas de todos os ramos devem adotar medidas que venham fortalecer esses pontos e que seja trilhado num caminho para a autogestão (participação de todos os cooperados nos rumos do empreendimento). O IIº Seminário “Tendências do Cooperativismo Contemporâneo” identificou dentre os casos de sucesso apresentado pelas cooperativas no evento, atividades e ações que podem ser desenvolvidas para que se alcance à autogestão, essas atividades e as ações foram divididas dentro do escopo das quatro grandes tendências.

O Banco Cooperativo no momento de sua criação já vem a atender a tendência de intercooperação, pois, seu ato constitutivo é resultado de esforços de onze cooperativas centrais de crédito, onde através da intercooperação fundam o Banco Cooperativo que visa prestar serviços financeiros para as cooperativas centrais de crédito do sistema.

A responsabilidade social, outra tendência destacada no evento, já é parte intrínseca de toda a filosofia cooperativista. Uma vez que a cooperação surge com o intuito de prestar serviços para os membros da cooperativa, visando eliminar intermediários supérfluos para que se alcance um melhor nível de serviço aos associados. Contribuindo assim, para a satisfação das necessidades dos cooperados. Além desse fato que é a própria natureza da organização cooperativista, também se deve mencionar o sétimo princípio cooperativista “Interesse pela Comunidade”, dessa forma, fica claro a todos que a cooperativa deve ter responsabilidade social, não só de forma estatutária, mas ainda antes disso, na própria filosofia do cooperativismo. O banco cooperativo fundamentado no sétimo princípio, de acordo com o Relatório Anual de 2004, apóia, através do Fundo dos Direitos da Criança e do

Adolescente, o Projeto Movimento Educart que é voltado para a educação e esportes, atendendo crianças e adolescentes.

Profissionalização da gestão é uma preocupação constante de qualquer organização em fase de expansão, no banco cooperativo, na gestão do Ex-Presidente, foram desenvolvidos diversos programas de treinamentos, sendo o mais significativo o Programa de Desenvolvimento Gerencial que envolveu 90% dos gestores. O atual Presidente é mestre em Administração pela Universidade de Maryland – USA, e conta com uma diretoria qualificada e de renome para os novos desafios do banco cooperativo.

O Banco Cooperativo completará 11 anos de existência este ano, e apresenta um crescimento sólido e bastante robusto. Crescimento este, alcançado com a implementação de estratégias sólidas embasadas nos princípios cooperativos, visando sempre o objetivo pelo qual o banco cooperativo foi criado.

Alguns números para representar os resultados obtidos através da implementação das estratégias da organização. O lucro líquido saltou de pouco mais de dois milhões em 2000 para treze milhões e novecentos mil em 2007. O número de documentos compensados foi de aproximadamente sessenta milhões em 2000 e ultrapassou os cento e dez milhões em 2004. Os depósitos que não passavam de quatrocentos e trinta milhões em 2000 deu um expressivo salto para um bilhão e setecentos e setenta mil em 2007. O número de cooperados no sistema que era de menos de oitocentos e trinta mil em 2000 passou para quase um milhão e oitocentos mil em 2007.

O Banco Cooperativo tem apresentado uma trajetória de crescimento constante conforme pode ser visto nos resultados apresentados, esse desempenho pode ser alcançado através de suas políticas estratégicas de desenvolvimento, principalmente, advindos da intercooperação e da profissionalização da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estabelecer-se como organização competitiva e rentável em meio a um fluxo exorbitante de informações, conhecimentos, novas tecnologias e novos concorrentes, é tarefa difícil, que exige estabelecimento de estratégias claras e acertadas, buscando ganhar mais fôlego para continuar seu crescimento.

Ter estratégias claras e definidas não é atividade fácil, depende de um bom diagnóstico dos ambientes interno e externo, de pessoas altamente qualificadas dentro da organização, divulgação dessas estratégias, e muito comprometimento de todos os colaboradores para que se possam alcançar os resultados esperados.

No caso do cooperativismo brasileiro, as linhas gerais em termos de estratégias são traçadas com base nos seminários organizados pela Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB. Onde, entende-se que seja o melhor para o cooperativismo de uma forma geral, bastando a cada cooperativa adaptar as estratégias para que atenda as necessidades específicas da organização.

Dentre as tendências sugeridas nos seminários, o Banco Cooperativo as assumiu como estratégias e pode obter substanciais resultados através de

muito trabalho e comprometimento, sendo que as principais estratégias adotadas pela organização que propiciaram os resultados alcançados foram à profissionalização da gestão e a formação de redes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

Alianza Cooperativa Internacional. Los Principios Cooperativos: nuevas formulaciones de la Alianza Cooperativa Internacional. Zaragoza: Escuela de Gerentes Cooperativos, 1968.

_____. Nuevos enfoques de los Principios Cooperativos em al mundo. 5. ed. Rosario: IDELCOOP, 1981.

ARANZADI, Dionizio. Jornada sobre Principios Cooperativos. Madrid: Ministério del Trabajo y Seguridad Social, 1988.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Resolução CMN Nº. 2.193 de 31 de agosto de 1995. Dispõe sobre a constituição e o funcionamento de bancos comerciais com a participação exclusiva de Cooperativas de Crédito. Conselho Monetário Nacional. Brasília: BCB, 1995.

BÖÖK, Sven Ake. Co-operative values in a Changing World. Genebra: ICA, 1993.

BRIGANTI, Walter. I rapporti fra I Cooperatori Italiani e Stranieri e in particolari fra la Lega Nazionale delle Cooperative e l'ACI. Milão: Franco Angeli, 1988.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER. Peter F.. Sociedade pós-industrial. São Paulo: Pioneira, 1993.

FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T. Leme. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1987.

KLAES, Luiz Salgado. O ideário cooperativo e sua influência no Movimento e na Legislação cooperativista brasileira. Florianópolis, 1982. 247 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1982.

_____. Cooperativismo e ensino à distância. 2005. 270 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

LAIDLAW, Alexander F. Las cooperativas en el año 2000. Buenos Aires: INTERCOOP, 1981.

MACPHERSON, Ian. Co-operative Principles for the 21St Century. Geneva: ICA, 1995.

_____. Princípios cooperativos para o Século XXI. Florianópolis: OCESC, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. Técnica de Pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henrique. Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil. 5. ed. Brasília: BCB, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. Relatório de atividades. Brasília: OCB, 1994-2001.

RAMAEKERS, Roger. Analyse critique des Principes Coopératifs. Le Mans: Université du Maine, 1985.

ROSEMBUJ, Túlio. Princípios Cooperativos. In: Jornadas sobre Princípios Cooperativos. Madrid: Ministério del Trabajo y Seguridad Social, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUDO. São Paulo: Abril Cultural, 1977.

WATKINS, William Pascoe. Co-operative Principles: today & tomorrow. Manchester: Holyoake Books, 1986.

_____. L'Alliance Cooperative Internationale. Londres: ACI, 1970.