

PROCESSO DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Revista da Universidade Vale do Rio Verde ISSN: 1517-
0276 / EISSN: 2236-5362 v. 21 | n. 1 | Ano 2022

Indianara Pertile
indi@hotmail.com

Rogério Faé
rogerio.fae@ufrgs.br

RESUMO

O objetivo principal do artigo foi analisar o processo de formação de estratégia em uma cooperativa de crédito com sede na cidade de Carlos Barbosa/RS, no período entre 1985 e 2006. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), as estratégias podem ser influenciadas por até cinco fatores: plano, posição, padrão, perspectiva e truque. A partir do referencial adotado, fez-se necessária uma análise que partisse do processo de formação das cooperativas de crédito no Brasil. A coleta de dados foi realizada através do estudo em relação às alterações legislativas no período estudado, assim como por relatórios internos e entrevistas realizadas na organização em questão. Em resultado, percebemos estratégias formadas a partir de um padrão de decisões que emergiu durante o período em análise e que influenciaram na construção de novas perspectivas organizacionais.

Palavras-chave: Cooperativas. Estratégia. Crédito. Estratégia Emergente. Cooperativa de Crédito.

STRATEGY FORMATION PROCESS IN A CREDIT COOPERATIVE

ABSTRACT

The paper objective was to analyze a Credit Cooperative strategy process formation in the city of Carlos Barbosa-RS, between 1985 and 2006. According to Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2000), the strategies can be formulated in a deliberated way or emerging from decisions patterns that interact with not fully predictable environment in an incremental form - or even disrupt the company's former strategy. Strategy, according to the authors, can be influenced by up to five aspects: plan, position, pattern, perspective and trick. Data collection was performed through the study of the legislative changes in the period studied, as well as internal reports and interviews conducted in the organization in question. As a result, we perceived strategies formed from a pattern of decisions that emerged during the period under analysis and that influenced in the construction of new organizational perspectives.

Keywords: Cooperative. Strategy. Credit. Emerging Strategy. Credit Cooperative.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as Cooperativas de Crédito existem há mais de cem anos e o início dessa trajetória foi marcada pela constituição, em 1902, da primeira cooperativa de crédito brasileira em Nova Petrópolis-RS. As Cooperativas de Crédito são empresas primordialmente caracterizadas pela livre associação de pessoas, que buscam atingir objetivos econômicos e sociais por meio de uma empresa conjunta, de propriedade privada e de gestão democrática (MEINEN; PORT, 2014).

Em relação à participação das cooperativas no mercado de crédito notou-se um expressivo crescimento. Por exemplo, na Região Sul do Brasil, em 2005, a participação de mercado das cooperativas de crédito para pessoas jurídicas não alcançava o patamar de 3%. Em janeiro de 2017, já ultrapassava 15% de participação nesse mercado (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019). O aumento de operações de crédito realizadas por cooperativas explica-se parcialmente devido às alterações normativas pertinentes ao setor, com a autorização de criação de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito através da resolução do Banco Central do Brasil de nº 2.193, de 1995, e de nº 3.106, de 2003, que permitiu a Livre Admissão de Associados às cooperativas.

Porém, as possibilidades abertas pelas alterações legais não atingiram todas as cooperativas, devido a limitações estruturais ou mesmo por decisão estratégica de manter o foco organizacional em um segmento específico. Mas,

algumas organizações perceberam, nas alterações ambientais, possibilidades de se posicionar de forma distinta no mercado e de alcançar uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. Neste ponto, cabe antecipar que, para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), uma posição diferenciada no mercado pode ser alcançada dentro de mesma perspectiva e visão que já existente, mas com escolhas estratégicas que permitam que a organização utilize as oportunidades que surgem no ambiente.

Nesse sentido, o presente estudo tem por objetivo: compreender o processo de formação de estratégias em uma Cooperativa de Crédito, com sede na cidade de Carlos Barbosa-RS, no período entre 1985 a 2006. A análise será realizada com base no referencial teórico de Mintzberg (1978) sobre Estratégias Organizacionais, que foi atualizado por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

2. COOPERTIVISMO E COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Juvêncio *et al.* (2000) afirmam que as origens do cooperativismo datam da Revolução Industrial, na qual se originaram vários problemas de ordem social dos tempos atuais. A primeira e mais conhecida experiência de organização cooperativa foi a dos tecelões de Rochdale, cidade da Inglaterra na região de Manchester, no ano de 1844. Naquela época, os trabalhadores eram obrigados a cumprir uma jornada de trabalho com aproximadamente 17 horas diárias, residiam em casas sem a mínima estrutura e tinham um custo de vida muito alto

no que diz respeito à alimentação e ao vestuário (BENATO, 1994):

Naquele contexto, em 1895, foi constituída a ACI (Aliança Cooperativista Internacional), com a intenção de dar continuidade à obra dos Pioneiros de Rochdale. Em 1937 foi aprovado um conjunto geral de princípios para guiar as organizações cooperativas. Estes princípios, que tiveram sua última reformulação em 1995, são descritos por Juvêncio *et al.* (2000, p. 35): 1) adesão livre e voluntária; 2) controle democrático pelos sócios; 3) participação econômica dos sócios; 4) autonomia e independência; 5) educação, treinamento e informação; 6) cooperação entre cooperativas; 7) preocupação com a comunidade.

Cabe salientar que as primeiras experiências cooperativistas foram de cooperativas de produção e de consumo, mas entre as que surgiram durante o Século XIX estão também as cooperativas de crédito. A primeira experiência em cooperativismo de crédito surgiu em 1847 quando Friedrich Wilhelm Raiffeisen criou a primeira associação de apoio para a população rural, que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para as futuras cooperativas alemãs. As experiências propostas por Raiffeisen eram tipicamente rurais, tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, o voto singular independentemente do número de quotas-parte, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Herman Schulze foi o pioneiro na criação de cooperativas de crédito urbanas,

quando em 1856 organizou uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Schulze são atualmente conhecidas na Alemanha como bancos populares (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Poucos anos mais tarde, no Canadá, tem-se o registro da primeira cooperativa de crédito das Américas. Alphonse Desjardins idealizou uma cooperativa com características distintas, embora inspirada nos modelos Europeus. Constituída em 1900, esse tipo de cooperativa é conhecido hoje no Brasil como cooperativa de crédito mútuo e, na sua origem, tinha como principal característica a existência de vínculo entre os sócios, reunindo clubes, grupos de trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos e outros (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

No Brasil, as organizações cooperativas tiveram seus primeiros passos no início do século XX. De maneira formal, em 1932 foi elaborado o primeiro decreto que buscou regulamentar o cooperativismo no Brasil, permitindo que os sindicatos organizassem Caixas Rurais de Crédito, Cooperativas Agropecuárias e de Consumo. Para Benato (1994), o que consolidou o cooperativismo no País foi a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, considerado a primeira lei orgânica do cooperativismo brasileiro.

Entretanto, a legislação que emergiu naquele período buscou regulamentar práticas já existentes, pois a fundação da primeira cooperativa de crédito brasileira ocorreu em 28 de dezembro de 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, Rio

Grande do Sul: a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Cooperativa do tipo Raiffeisen, que continua em atividade até hoje, com outra denominação. Cabe destacar que no período entre 1902 e 1964 surgiram sessenta e seis cooperativas de crédito do tipo Raiffeisen no Rio Grande do Sul (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Em 1964, em meio ao novo regime político, foi aprovada a reforma bancária e a institucionalização do crédito rural. Tais alterações ocasionaram restrições normativas e a perda de competitividade das caixas rurais e, conseqüentemente, o fechamento de 55 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul. Em resultado, no ano de 1980 restavam apenas 12 cooperativas de crédito rural no Estado do Rio Grande do Sul (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Naquele contexto, as principais lideranças cooperativistas uniram-se para reivindicar alterações normativas de forma mais contundente e, em 27 de outubro de 1980, constituíram a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - COCECRER-RS, fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul.

Entretanto, em 12 de abril de 1990 houve a promulgação da Lei nº 8.029, que, em meio à reforma administrativa dos primeiros anos do governo Collor, decidiu por extinguir várias entidades da Administração Pública, entre elas o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC). O BNCC tinha por objetivo promover assistência e amparo às cooperativas de crédito,

possibilitando a participação indireta das cooperativas de crédito que captassem depósitos à vista na câmara de compensação de cheques (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Após a dissolução do Banco Nacional de Crédito Cooperativo em 1990, durante cinco anos, as cooperativas de crédito utilizaram a contratação bancos públicos para realizarem a intermediação de serviços financeiros. Mas, em 1995, com a publicação da resolução nº 2.193 foram abertas novas possibilidades para as cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional, como será apresentado a seguir.

Cinco anos após da dissolução do BNCC, a Resolução nº 2.193, de 31 de agosto de 1995, do Conselho Monetário Nacional (CMN), permitiu a constituição de Bancos Comerciais controlados por cooperativas de crédito, e posteriormente, com a Resolução nº 2.788, de 30 de novembro de 2000 o CMN ampliou a norma, permitindo a constituição de Bancos Múltiplos Cooperativos (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

A criação de bancos cooperativos autorizada pelas resoluções do Conselho Monetário Nacional representou uma grande alteração no mercado de Crédito Cooperativo, ao permitir que o próprio sistema cooperativo de crédito controle um banco comercial ou banco múltiplo, e concedendo acesso a produtos e serviços antes exclusivos dos Bancos Comerciais tradicionais, tais como: acesso à câmara de compensação de cheques, aos créditos oficiais, à reserva bancária e ao mercado interfinanceiro.

Os Bancos Cooperativos subordinam-se à legislação e à regulamentação da mesma forma como Bancos Comerciais tradicionais e Bancos

Múltiplos em geral, sendo supervisionados pelo Banco Central do Brasil (BCB), para que as regras e regulações do Sistema Financeiro Nacional (SFN) sejam seguidas por eles (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

O primeiro sistema cooperativo que obteve autorização de funcionamento como banco comercial próprio foi o Sistema Sicredi. Em 16 de outubro de 1995 as Cooperativas Centrais do Sistema Sicredi constituíram o Bansicredi com sede em Porto Alegre (RS), e que, em agosto de 2001, transformou-se em Banco Múltiplo Cooperativo (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2019).

Porém, o formato de atuação das cooperativas de crédito no Sistema Financeiro Nacional passou por mais uma alteração regulamentadora significativa no período que esta análise compreende. Três anos após a regulamentação dos Bancos Múltiplos Cooperativos, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) passou por mais uma alteração significativa no que tange à operacionalização das Cooperativas de Crédito. A aprovação da Resolução nº 3.106, de 25 de junho de 2003 voltou a permitir a constituição de cooperativas de Livre Admissão de associados, antes vetada pelas resoluções do Conselho Monetário Nacional (CMN).

A Livre Admissão de Associados caracteriza-se como o direito das cooperativas de crédito a estender os seus benefícios societários e operacionais a toda a sociedade, independente de vínculos profissionais ou econômicos entre as pessoas físicas e/ou jurídicas interessadas em integrar a cooperativa.

Considerando o objetivo deste trabalho, a seguir será aprofundada a descrição do Sistema do sistema cooperativo estudado. A pesquisa terá foco na Cooperativa que integra o Sistema Sicredi através da Cooperativa Central Sul e devido a peculiaridade de governança e atuação sistêmica da organização faz-se necessário analisar a cooperativa juntamente com o sistema o qual ela compõe.

O Sicredi (Sistema de Crédito Cooperativo) é um sistema de 3 níveis, atualmente formado por mais de uma centena de cooperativas singulares filiadas, cinco centrais regionais, uma confederação, uma fundação, um banco cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades adotam um padrão operacional único. A atuação em sistema permite ganhos de escala e aumenta o potencial das cooperativas financeiras para exercer a atividade em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros.

Os associados são os donos do Sicredi através das quotas partes exigidas para a entrada na instituição e participam das decisões da cooperativa através das Assembleias de Núcleo, sendo essas a base da gestão democrática e participativa do sistema. Já os Coordenadores de Núcleo são os representantes dos associados nas Assembleias Gerais e são responsáveis por levar as decisões previamente votadas nas Assembleias de Núcleo.

As Cooperativas Singulares, que são o ponto de entrada do associado, 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 das agências do Sicredi.

3 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Devido à grande diversidade de linhas teóricas sobre estratégias organizacionais, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) no livro *Safári da Estratégia* realizaram uma vasta revisão do campo nas quatro décadas que precederam a publicação e esquematizaram a Administração Estratégica em dez escolas com diferentes ênfases sobre a formulação da estratégia, de modo a consolidar o conhecimento de forma didática.

Os autores salientaram que as escolas se baseiam em fases distintas de formulação, implementação e controle. A princípio, as estratégias são *a priori* criadas pela administração superior para, em seguida, serem desdobradas em planos detalhados em níveis tático e operacional, de forma a se caracterizarem como um conjunto deliberado de guias que determinam decisões para o futuro (MINTZBERG; QUINN; GHOSHAL, 2006).

Entretanto, Mintzberg (1978) defendeu que a formação de estratégias resulta da interação de três forças básicas: (a) um ambiente que passa por mudanças, de maneira irregular e contínua e com grandes ou pequenas variações (b) a burocracia ou o sistema de operações da organização, que é utilizada para articular suas ações com as características do ambiente, e (c) a liderança da empresa cujo papel é intermediar entre essas duas forças, para manter a estabilidade da organização e assegurar a adaptação às mudanças (MINTZBERG, 1978).

A estratégia pode, então, ser vista como o conjunto de comportamentos consistentes pelos quais a organização estabelece seu lugar no ambiente, e mudanças estratégicas podem ser vistas como a resposta da organização a mudanças ambientais, limitadas pela estrutura da organização e impulsionadas ou freadas pela visão dos gestores e pelos objetivos organizacionais (MINTZBERG, 1978).

Dessa forma, Mintzberg (1978) aborda que a estratégia além de ser um processo deliberado pode também emergir em resposta a uma questão contextual. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), baseados nos estudos de Henry Mintzberg, entendem que os processos de mudanças nas organizações são fragmentados, evolucionários e intuitivos, de forma que a estratégia evolui à medida que decisões internas e eventos externos fluem no mesmo sentido criando, dessa forma, um novo consenso de providências.

Mintzberg (1987) acredita na metáfora do envolvimento da artesã com seu objeto, que prevê mãos e mente trabalhando em conjunto, com adaptações constantes e assemelha-se à interação que deve haver entre o estrategista e a estratégia. É necessário que o estrategista fique próximo o suficiente para compreender as necessidades de adaptação, as quais são contínuas. Neste contexto, o autor enfatiza que a formação e a implementação de estratégias são indissolúveis e que as estratégias eficientes tendem a surgir de maneira incremental, à medida que surge um padrão coerente de comportamento que promove aprendizado a partir desses padrões, e não de formulações de estratégias declaradas (pretendidas).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) baseados em Henry Mintzberg (1987) propõem, então, não uma definição para estratégia, mas cinco aspectos: a) plano: aqui a estratégia é definida como um olhar para a frente; b) Padrão: nessa definição a estratégia emerge a partir de um padrão consistente de comportamento apresentado pela organização; c) posição: é a “localização” no mercado, na qual a organização e seus produtos estão posicionados em relação ao consumidor e seus concorrentes; d) Perspectiva: ao contrário da posição, a perspectiva olha para dentro da organização, para as potencialidades sob um determinado ponto de vista interno; e e) Truque, uma manobra utilizada pela organização para enganar seus concorrentes.

A partir dos 5 P's definidos para a estratégia, os autores conformam o processo de formação estratégica em cinco significados para estratégias que interagem entre si e se adaptam continuamente, são elas: a) estratégia pretendida, que é formulada racionalmente pela cúpula organizacional, composta por objetivos, metas e planos; b) estratégia não realizada, ou seja, parte da estratégia pretendida que não se adequa à realidade organizacional; c) estratégia deliberada, são as intenções da estratégia pretendida que são formalizadas em um plano a ser executado pela organização, após passar pelo teste da realidade organizacional; d) estratégia emergente é o padrão formado através de decisões que convergiram para uma consistência de comportamento em certa área e que não era pretendido inicialmente; e e) estratégia realizada, que é efetivada pela organização, a qual torna-se o ponto de partida para reformulações na estratégia pretendida.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seleção da organização em estudo foi realizada devido as recentes mudanças de orientações estratégicas da cooperativa. Também foi levada em conta a disponibilidade da organização e seus gestores para a elaboração do estudo, principalmente pelo caráter de investigação que o presente trabalho representa.

Após uma breve conversa com o Gerente de uma Agência da cooperativa, foram identificados os funcionários que desempenham funções no âmbito estratégico. Desta forma, foi possível verificar informações sobre as decisões estratégicas adotadas pela cooperativa junto ao sistema à qual ela pertence, e, a partir disso, buscar o entendimento e aplicabilidade da teoria em um caso prático. Os colaboradores que serão entrevistados podem ser identificados conforme abaixo, ambos com escolaridade de nível superior e associados da cooperativa a mais de 20 anos: 1) Gerente de agência, de nível operacional e estratégico por integrar o conselho fiscal da cooperativa; e 2) Assessora de planejamento estratégico, classificada como pertencente ao nível estratégico por integrar o conselho de administração e participar ativamente do processo de formação estratégica da organização.

A realização de coleta de dados para a presente pesquisa foi dividida em dois momentos; primeiramente foi realizada a busca por informações normativas e legais, para traçar uma linha do tempo de alterações ambientais. Com base nas informações levantadas foi feito um paralelo entre as ocorrências externas à organização e alterações internas, com foco nas

alterações estratégicas adotadas pela empresa. Com base nas informações levantadas foi elaborado um roteiro de entrevista visando esclarecer questões específicas sobre o período de transição a ser estudado.

A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa. Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa oferece dados interessantes quando se busca conhecer o fenômeno como um todo, a partir da perspectiva dos participantes, e compreender a teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, assim a preocupação é com o processo e não apenas o produto.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta parte do texto, busca-se a análise dos resultados obtidos com a pesquisa documental e com as entrevistas realizadas na organização em questão, com base no referencial teórico de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).

Os principais objetivos organizacionais no período que compreende esta análise (1985 a 2006) foram de expansão e crescimento, constituído por três momentos marcantes em sua história e que serão utilizados para balizar esta análise.

Cabe salientar que, no período delimitado para o estudo, a organização discutia os rumos estratégicos e decisões formalmente nas Assembleias Gerais, conforme previsto em seu estatuto social. Porém não contava com um plano, tal como definido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), formulado *à priori* pela cúpula administrativa, composto por procedimentos definidos.

A constituição da atual cooperativa estudada ocorreu em um cenário de crise econômica comum às demais regiões do Estado de Rio Grande do Sul e do restante do país. Reflexo do contexto econômico de alta nas taxas de juros e que impulsionava a necessidade de empreender coletivamente, houve então o direcionamento do foco das cooperativas de crédito rural para atender as necessidades dos agricultores em face da retirada do Estado no financiamento agrícola.

A possibilidade de ingressar em um sistema que vinha ganhando espaço em outras regiões e de obter parcerias e benefícios de escala impulsionou a criação da Cooperativa de estudada em 1985. Constituída por 25 sócios fundadores.

A partir da incorporação ao sistema, as cooperativas singulares eram incentivadas pela cooperativa central regional (COCECRER-RS) a aprofundar sua interligação e assumir novos processos, iniciando uma administração compartilhada da cooperativa singular com a cooperativa central. Assim, buscando uma maior interação entre as filiadas, a estratégia de desenvolvimento do Sistema Sicredi foi discutida na assembleia geral extraordinária da COCECRER-RS do dia 18 de maio de 1990 (SICREDI, 2014)

À medida que implantavam os novos sistemas operacionais e divulgavam a nova identidade do Sistema, as cooperativas constataavam os benefícios econômicos obtidos com o ganho de escala. Assim, de acordo com o referencial de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) o padrão de decisões tomadas no período, de forma articulada com os objetivos definidos à

época, convergiu para a formação de uma estratégia emergente de atuação sistêmica das cooperativas. Com a integração vertical de todas as singulares interligadas pela Central, e a integração horizontal, com a normalização de serviços, a estratégia emergente tomava forma de maneira incremental.

Naquela época, a aspiração de criar um banco próprio para as cooperativas de crédito já estava evidente nas declarações públicas dos gestores da Cooperativa Central e fazia parte da pauta de encontros entre as lideranças cooperativistas representados pela COCECRER-RS e as autoridades monetárias nacionais. Nesse sentido, em 1993 a COCECRER-RS apresentou um projeto ao Banco Central do Brasil para a constituição de um Banco Cooperativo privado, porém foi negada pelo governo.

Para seguir com a proposta do Banco Cooperativo seria preciso alterações na legislação, e as lideranças da cooperativa continuaram o trabalho junto ao Banco Central do Brasil buscando a elaboração de normas que dessem segurança para o Estado e para as cooperativas. Até que, em 31 de agosto de 1995, a resolução nº 2.193 do Conselho Monetário Nacional autorizou a constituição de bancos comerciais cooperativos, com controle societário das cooperativas de crédito, surgindo dessa forma, a possibilidade real de uma mudança na posição de mercado das cooperativas de crédito dentro da perspectiva sistemática das organizações envolvidas.

Dessa forma, a partir da resolução do Banco Central, o Sistema Sicredi como um todo precisou se reestruturar para colocar em prática o projeto do Banco Cooperativo. Mas os

coordenadores do projeto se depararam com a falta de qualificação e conhecimento técnico de uma instituição financeira ainda inexistente no País, no qual o banco seria apenas um instrumento das cooperativas, de forma a manter o diferencial competitivo das cooperativas, no qual os associados são ao mesmo tempo clientes e donos do negócio. Para auxiliar no direcionamento administrativo inicial, a Cooperativa Central contratou uma consultoria para estruturar um projeto de viabilidade econômica de participação de capital das cooperativas para possibilitar a constituição do Banco Cooperativo.

No ano 2000, uma nova resolução publicada pelo Banco Central – Resolução nº 2.788, de 30 de novembro de 2000 – permitiu a ampliação dos Bancos Cooperativos Comerciais para Bancos Múltiplos, fator que impulsionou a consolidação da operação das cooperativas sócias do banco, por ampliar o leque de serviços e produtos disponíveis aos associados. O que levou a cooperativa a adotar como um nome fantasia, decisão que alavancou a unificação e atuação sistêmica da marca Sicredi no mercado de crédito rural na região da Serra Gaúcha e Vale do Caí.

No início dos anos 2000 a Cooperativa, assim como as demais cooperativas constituintes do Sistema Sicredi, ampliaram a área de atuação e o número de serviços financeiros ofertados aos associados através da criação do Banco Cooperativo Sicredi, e passaram a competir em igualdade com os demais agentes do sistema financeiro, contando com uma cesta de produtos e serviços compatível com as demandas do mercado.

Em 25 de junho de 2003 o Conselho Monetário Nacional através do Banco Central publicou a Resolução nº 3.106, que autorizou a livre admissão de associados.

A nova regulamentação implicou maior rigor na fiscalização e nas garantias exigidas das cooperativas de livre admissão. A possibilidade de sair de um mercado segmentado e admitir pessoas e empresas que atuam em qualquer ramo de atividade econômica abriu as portas do Sistema Sicredi para um público muito maior, ampliando o número de associados e desenhando um novo perfil para o Sistema e suas cooperativas singulares.

Naquele momento, a cooperativa optou por incluir no seu projeto a redução do valor da quota parte para associação na cooperativa. As quotas que até então eram utilizadas para compor o patrimônio da organização eram de valores significativos. Porém, com a possibilidade de admitir novos associados, o aumento nos depósitos à vista permitiria o ganho em escala e, com uma quota de associação razoável a associação se tornaria ainda mais acessível, o que geraria uma estimativa muito maior do número de pessoas que preencheriam as condições de associação.

Novamente, a formação da estratégia do período seguiu um padrão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) consistente de decisões para estabelecer sua posição no mercado, de forma que a mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização a mudanças ambientais, limitadas pela estrutura da organização e impulsionada pela visão dos gestores e pelos objetivos organizacionais conforme definido por Mintzberg (1978).

Ainda conforme levantado em entrevista, os anos subsequentes à adesão da livre admissão de associados (2007 e 2008) foram marcados por relevantes aprendizados internos. Dadas as perdas financeiras dos anos de 2007 e 2008, provocadas pela inexperiência com a livre admissão, as lideranças da cooperativa iniciaram o investimento na qualificação dos colaboradores, e na estruturação e profissionalização de áreas chave da cooperativa, que foram primordiais e necessárias para a adaptação e alcance de proporções possibilitados pela livre admissão.

Indo ao encontro com o definido por Mintzberg (1978), a estratégia pode ser formulada através de um processo deliberado, mas pode também ser formada e emergir em resposta a uma questão contextual, que, após uma sequência de decisões tomadas em certa área, apresentam um padrão de escolhas que convergem para o mesmo sentido, conforme observado nesta análise

Visto a trajetória de decisões apresentada neste texto, tomadas pelos líderes da cooperativa e do Sistema Sicredi, se torna evidente que o processo de formação de estratégias foi guiado pelos líderes da organização, amparados em uma estrutura burocrática interna capaz de se adaptar e utilizar fatores externos para atingir seus objetivos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O texto apresentado buscou compreender o processo de formação estratégica em uma cooperativa de crédito. Conforme apresentado ao longo do texto, o aumento da participação de mercado de cooperativas de crédito ocorreu em

função do aumento de operações de crédito realizadas por cooperativas de crédito. Porém, o fator decisivo para que isso ocorresse e que impulsionou o crescimento das cooperativas no país, foi a posição estratégica assumida por algumas cooperativas e, em particular neste texto, na cooperativa estudada. A partir da perspectiva organizacional, as lideranças da cooperativa, junto aos associados, definiram objetivos e traçaram as formas de alcançá-los. Porém, a estratégia pretendida em vários momentos necessitou ser postergada por razões ambientais, mas guiou as decisões de forma consistente ao longo, dando forma a realização de uma estratégia que considerou o ambiente externo e as perspectivas internas da organização.

Importante destacar que, a mudança de posição da cooperativa, foi possibilitada por mudanças normativas externas que foram flexibilizadas pela pressão das cooperativas sobre os órgãos reguladores, que partiu de decisões e visão das lideranças nas cooperativas de crédito que traçaram caminhos estratégicos para atingir seus objetivos sem, entretanto, desqualificar procedimentos práticos/culturais anteriores que, de forma articulada, influenciaram na realização das estratégias organizacionais.

Importante mencionar que, no período analisado, a organização não contava com um plano estratégico definido e estruturado *a priori* no formato de planejamento estratégico. Ou seja, no corte de tempo estudado, as estratégias emergentes se formaram a partir de um padrão de decisões pré-existente, atravessadas por estratégias deliberadas, mesmo que de maneira

menos formal, que foram decididas nas Assembleias Gerais. Da articulação entre os padrões organizacionais e as decisões tomadas nas assembleias tomaram forma as estratégias realizadas que foram analisadas ao longo do texto.

Entretanto, é prudente salientar que três anos após a liberação da livre admissão, em 2009, a organização estruturou o seu primeiro planejamento estratégico.

Como sugestão para próximas pesquisas, seria relevante compreender a sequência do período analisado neste trabalho, de modo a verificar como o planejamento estratégico se relacionou com as estratégias praticadas até então, de atuação sistêmica e autonomia financeira.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução n. 2193**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=095174231&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12 setembro 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução n. 2771**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=100168982&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12 setembro 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução n. 3106**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/normativo/detalharNormativo.do?N=103087623&method=detalharNormativo>>. Acesso em: 12 setembro/2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Participação das cooperativas no mercado de crédito**. Estudo Especial nº 14/2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/conteudo/relatorioinflacao/EstudosEspeciais/Participacao_cooperativas_mercado_credito.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes>>

/Documents/outras_pub_alfa.pdf>. Acesso em: 25 set. 2019.

BENATO, J. V. A. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: ICA, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.

JUVÊNCIO, F. de C. et al. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000.

MEINEN, E.; PORT, M. **Cooperativismo de Crédito** – Percurso Histórico, Perspectivas e Desafios. Brasília: COFEBRAS, 2014.

MINTZBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, 1978. p. 934-948.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

SICREDI. **A trajetória do Sicredi**. 2014. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/site/>>. Acesso em: 26 abr. 2019.