Congresso Internacional de Administração
ADM 2020
As Novas Fronteiras da Administração
19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

A DINÂMICA DA FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

THE DYNAMICS OF STRATEGY FORMATION IN A CREDIT COOPERATIVE

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Mario J. Schmidt Jr., UNIOESTE, Brasil, mario-schmidt@hotmail.com

Cecília Leão Oderich, UNIOESTE, Brasil, cecilia.oderich@unioeste.br

Amarildo Jorge da Silva, UNIOESTE, Brasil, rizomapoiesi@gmail.com

Resumo

Neste artigo toma-se como tema e objeto de estudo o processo de formulação e de formação de estratégia. Utilizam-se os principais conceitos de administração estratégica e os conceitos básicos das seis categorias contidas no modelo de Bailey e Avery (1998). O objetivo do artigo é analisar e identificar as dimensões estratégicas predominantes na gestão do SICOOB na unidade regional de Francisco Beltrão. Elege-se o método de levantamento como recurso metodológico na coleta de dados primários. Utiliza-se a técnica de questionário estruturado para coletar estes dados. Os dados e as informações foram coletados por meio da aplicação do Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE) aos principais dirigentes do SICOOB. Os resultados revelaram que no SICOOB há a predominância do incrementalismo, e os processos emergentes de formação de estratégia são combinados com aspectos de planejamento e culturais. Os resultados evidenciaram também que os dirigentes tomam suas decisões fundamentadas na visão prescritiva do incrementalismo, do planejamento e dos aspectos subjacentes da cultura cooperativista. Pode-se concluir que no SICOOB o processo de decisão estratégica tem como elementos basilares o incrementalismo lógico, o planejamento e os aspectos culturais.

Palavras-chave: Planejamento; Cooperativismo de Crédito; Incrementalismo.

Abstract

This article takes business strategy formulation and formation process as its theme and object of study. The main concepts of business strategic management and the basic concepts of the six categories contained in the model of Bailey and Avery (1998) are used. The purpose of this paper is to analyze and identify the predominant dimensions in strategy development process at the SICOOB, a banking credit cooperative that operates throughout Brazil, focusing on Francisco Beltrão's regional unit. The research is achieved through a methodological strategy in aquiring the primary data, in which a structured questionnaire technique is used to collect it. The data collected by applying the questionnaire to the main leaders of SICOOB consistson the instrument of the Strategy Development Questionnaire (EQF) proposed by Bailey and Avery (1998), adapted and validated by Damke (2014).The results revealed that at SICOOB there is a predominance of incrementalism, that is, emerging processes of strategy formation, combined with cultural and planning aspects.

***Keywords**:* Planning; Credit Cooperative; Incrementalism.

1. INTRODUÇÃO

A busca da competitividade no mercado, o ajustamento a globalização e às novas exigências do consumidor têm sido os principais motivadores da implementação de estratégias nos mais

variados segmentos econômicos. A literatura de administração aponta a utilização da administração estratégica como um dos métodos mais adequados para se desenvolver estratégia em qualquer tipo de organização (Costa *et al*. 2010).

No entanto, o processo de formação de estratégia recebe influências de diversos cenários, fugindo assim do racional consciente e entrando em campos alheios ao controle do dirigente, fatores internos e externos à empresa cruciais para o processo de formação da estratégia (Mintzberg, 2007) corroboram para este processo. Estes fatores podem ser chamados de *stakeholders* ou interessados. Os *stakeholders* formam o que Mintzberg (1983, 1993) chama de coalizão. Na gestão estratégica trabalha-se com a formação de coalizões externas e formação de coalizões internas. Estas coalizões interferem naturalmente no processo de formação da estratégia (Mintzberg, 1983).

Pfeffer (1992, *apud* DASILVA, 2004) observa que a estrutura, as estratégias e os processos administrativos e as filosofias no ambiente organizacional têm fortes implicações umas com as outras. Percebe-se que o ambiente organizacional afeta as organizações e estas respondem de algum modo às restrições externas. O autor salienta que as organizações se adaptam às restrições ambientais ou estrategicamente tentam alterar o ambiente para adequá-lo às suas capacidades e potencialidades. Na prática para se conhecer o comportamento de uma organização, tem que se conhecer o seu contexto (Mintzberg, 2007).

Rocha, Gimenez e Gimenez (2008) explicam que, do ponto de vista teórico, é uma questão relevante entender quais são os fatores que maior influência tem no processo de formação de estratégia. Responder a esta questão pode dar luz a novos conhecimentos sobre este fenômeno. Por outro lado, do ponto de vista prático, o entendimento dos fatores que influenciam a formação e a implantação de estratégia pode ajudar a perceber espaços de decisões que não têm merecido a devida atenção da organização.

Considerando o exposto, o propósito deste artigo é analisar e identificar as dimensões do processo de formação de estratégia do SICOOB Vale do Iguaçu, por meio do índice QDE (Questionário de Desenvolvimento de Estratégia) de Bailey e Avery (1998). A investigação visa responder a seguinte indagação: **Quais são as dimensões predominantes no processo de desenvolvimento de estratégia no SICOOB Vale do Iguaçu à luz do modelo proposto por Bailey e Avery (1998)?**

O trabalho estrutura-se em quatro seções adicionais a esta introdução. Na próxima seção, apresentam-se as variáveis da pesquisa, as dimensões que influenciam no processo de desenvolvimento da estratégia, segundo Bailey e Avery (1998). Indica-se a formação de estratégia em uma cooperativa de crédito que atua em todo o Brasil e sua caracterização. A terceira seção é dedicada à apresentação dos procedimentos de pesquisa adotados neste estudo. Na quarta seção apresentam-se os resultados da pesquisa, por meio das dimensões predominantes na formação de estratégia da cooperativa de crédito SICOOB. Por fim, nas considerações finais, reflete-se sobre o aprendizado obtido por meio deste estudo, bem como são apresentadas as limitações e as recomendações para pesquisas futuras.

2. ESTRATÉGIA

Nesta seção apresentam-se os principais conceitos de administração estratégica, indicando os conceitos básicos de ambiente organizacional, organização e *stakeholders* (interessados) que formam coalizão interna e coalizão externa.

Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratagemas usados para alcançar um objetivo ou resultado específico.

Mintzberg (2007) aponta várias definições diferentes de estratégias como plano (e também pretexto), padrão, posição e perspectiva.

Para as Instituições Financeiras, a Administração Estratégica é relevante, gerando consciência das forças que influenciam a competição no setor (Porter, 1999). O estrategista contribui para a avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, em seguida, é capaz de desenvolver um plano de ação que inclui o posicionamento da instituição, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; e influencie no equilíbrio através de manobras estratégicas, melhorando, dessa forma, a posição da empresa, diante das oportunidades ou ameaças, na esperança de explorá-las de modo favorável, bem como apresentar com transparência sua forma de ser, seus valores, sua missão e seus objetivos para com os clientes e associados, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo ambiente competitivo antes de seu reconhecimento pelos concorrentes (Porter, 1999). A estratégia estará sempre ligada ao resultado e na forma mais eficaz de alcançá-lo.

Portanto, a importância das estratégias está relacionada diretamente ao futuro que é almejado, e aos meios que são formulados para alcançá-lo. Exige análise, coerência com a realidade na formulação dos objetivos e metas, além da participação dos membros uma vez que as empresas são formadas por pessoas e estas colocarão em evidência os valores da organização.

2.1.O processo de formação de estratégia

O processo estratégico representa o conhecimento obtido arduamente ao longo da construção do aprendizado organizacional (Senge, 2002), ele resulta do acúmulo de experiências de desenvolvimento das instituições econômicas, sociais e políticas vigentes. As organizações utilizaram no decorrer de décadas o processo estratégico a fim de atingir seus objetivos, sofrendo gradativas alterações e sofisticações com o passar do tempo (Chiavenato; Sapiro, 2004).

O processo de formação da estratégia vem sendo discutido de forma crescente na literatura administrativa (DaSilva, 2006; Mintzberg *et al*. 2007; Mintzberg *et al*. 2000; Senge, 2002), consideram a estratégia ora como um processo deliberado, ora como um processo emergente, e por vezes como ambos, simultaneamente, podendo-se considerar, o processo de formação da estratégia como o resultado de uma relação constante de deliberação e emergência.

DaSilva (2006) ressalta que para entender o processo de estratégia, deve-se compreender, harmonizar e adaptar aspectos interno e externo da organização e, que o objetivo básico dos planos estratégicos é o de alinhar os arranjos internos da organização às mudanças que ocorrem no meio ambiente específico e geral. As mudanças que ocorrem nos ambientes econômico, tecnológico, político e social hodierno impactam de maneira direta ou indireta nas organizações e desestruturam todas as estratégias estabelecidas (DaSilva, 2006). “As definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto que padrões podem aparecer sem ser preconcebidos” (Mintzberg *et al.* 2007, p. 25), como descritos na figura 01:

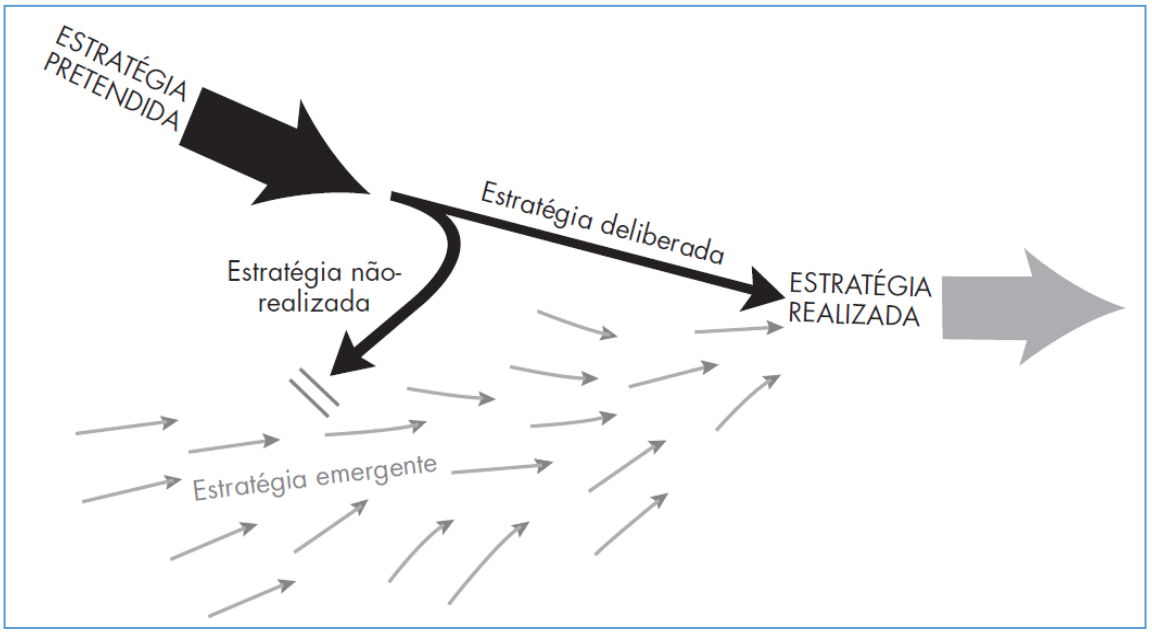

Figura 1: Estratégias deliberadas e emergentes (Mintzberg *et al*., 2007, p. 25).

2.2.O índice QDE - Questionario de Desenvolvimento de Estratégia

O objetivo dessa seção é apresentar o modelo conceitual proposto em 1998 por Andy Bailey e Clare Avery sobre as diferentes configurações de processos de formação de estratégia.

Para Bailey e Avery (1998), o processo de desenvolvimento da estratégia não pode ser caracterizado sempre como sendo intencional e planejado. É possível encontrar no processo da estratégia organizacional as dez escolas propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007) atuando de forma concomitante na praxe cotidiana da organização. Neste sentido a estratégia pode surgir sob o efeito de diferentes influências, indicadas no quadro 1.

PLANEJAMENTO	A estratégia é desenvolvida por meio de um processo de planejamento analítico, intencional e sequencial;
INCREMENTAL	A estratégia é desenvolvida de maneira evolucionária e com propósito, por meio de um processo iterativo de tentativa e erro;
CULTURA	A estratégia é dirigida e guiada por aspectos culturais da organização, sua história e pressupostos e crenças compartilhadas entre seus membros;
POLÍTICA	A estratégia é desenvolvida por meio de barganhas, negociação e influência entre grupos de interesse internos à organização;
COMANDO	A estratégia é definida e determinada por um indivíduo poderoso dentro da organização;
ESCOLHA FORÇADA	A estratégia resulta de pressões externas que limitam a habilidade da organização em escolher sua direção estratégica.

Quadro 1: Modelo Bailey e Avery (1998, p. 183).

As dimensões apresentadas na proposta de Bailey e Avery (1998), possuem similaridades com outros modelos. Por exemplo, as dimensões de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), em que a dimensão planejamento se assemelha às proposições das Escolas do Design, do Planejamento e do Posicionamento. Na mesma lógica, a dimensão incremental tem aspectos comuns com a Escola do Aprendizado. Assim como as dimensões cultural, política, comando e escolha forçada podem ser relacionadas às Escolas Cultural, Política, Empreendedora e Ambiental do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007). Cada uma dessas dimensões apresenta um conjunto próprio de características que explicam mais

detalhadamente suas influências no processo de desenvolvimento da estratégia. Estas características são apresentadas e descritas no Quadro 2.

DIMENSÃO	CARACTERÍSTICAS
Planejamento	As estratégias são o resultado de procedimentos racionais, metódicos e planejados sequencialmente; Os objetivos estratégicos são escolhidos por executivos seniores; A organização e o ambiente são analisados; Objetivos precisos e claros são definidos; Planos precisos de implantação são desenvolvidos; A estratégia é explicitada na forma de planos detalhados.
Incremental	A estratégia é continuamente ajustada às mudanças no ambiente operacional; Opções estratégicas são continuamente avaliadas para ajustes; Comprometimento inicial com uma estratégia é sempre tentativo e sujeito à revisão; A estratégia se desenvolve por meio de experimentação e implantação gradual; Opções bem-sucedidas recebem recursos adicionais; A estratégia se desenvolve por meio de mudanças de pequena escala.
Cultural	Uma maneira de fazer as coisas na organização influencia na direção estratégica; As estratégias evoluem em acordo com um conjunto de pressupostos compartilhados na organização; Um conjunto central de pressupostos compartilhados e baseados na experiência passada e história da empresa guia as ações estratégicas; A história organizacional direciona a busca e a seleção de opções estratégicas; A estratégia não ajustada à cultura organizacional sofre resistência.
Política	As estratégias são desenvolvidas por meio de negociação e barganha entre grupos; Os grupos de interesse buscam realizar seus próprios objetivos desejados; A influência na formação da estratégia aumenta com o poder; O poder surge da habilidade de criar ou controlar o fluxo de recursos escassos; O controle e fornecimento de informações também é uma fonte de poder; A estratégia desenvolvida é a aceitável para os grupos de interesse mais poderosos.
Comando	Um indivíduo é a força diretiva por trás de uma estratégia da organização; A estratégia é primariamente associada com o poder institucional de um indivíduo ou pequeno grupo; A estratégia representa as aspirações deste indivíduo sobre o futuro da organização; Um indivíduo tem um alto grau de controle sobre a estratégia.
Escolha forçada	As estratégias são prescritas pelo ambiente operacional; A escolha estratégica é restringida por forças externas que uma organização não é capaz de controlar; A mudança estratégica é instigada por fontes externas à organização; As organizações não são capazes de influenciar seu ambiente operacional; Barreiras no ambiente restringem severamente a mobilidade estratégica.

Quadro 2: Características das Dimensões (adaptadas de Bailey; Avery, 1998, p. 183)

2.2.1.Planejamento

Para Mintzberg (2007), o planejamento pode ser definido como um processo que não é apenas cerebral, mas também formal, podendo ser decomposto em passos distintos, delineados por listas de verificação e suportado por técnicas (especialmente em relação a objetivos,

orçamentos, programas e planos operacionais). Isso significa que os funcionários da área de planejamento substituíram gerentes seniores, de fato, como verdadeiros participantes no processo.

Na perspectiva do planejamento, os dirigentes das organizações percebem a formulação estratégica como um procedimento intencional que envolve procedimentos lógicos, com metas e objetivos definidos pela alta cúpula da organização. São analisados, sistemicamente, a organização e seu ambiente, tanto externo quanto interno. As decisões são tomadas com a finalidade de maximizar as entradas em relação aos objetivos da organização. A opção selecionada, é detalhada para formar um plano de implementação, e além disso, sistemas de monitoramento e controle da estratégia são montados (Bailey; Avery, 1998).

2.2.2.Incrementalismo

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), o incrementalismo, processo descrito em todas as escolas descritivas, focado na escola de aprendizado, cresceu e desafiou as sempre dominantes escolas prescritivas. Nessa visão, as estratégias emergentes, podiam ser encontrados em toda a organização, e as chamadas formulação e implementação entrelaçavam-se. Na perspectiva incremental, a estratégia também é formulada de maneira intencional, mas pela sua complexidade os diretores das organizações não conseguem estabelecer objetivos precisos nem analisar todas as variáveis do ambiente. Porém, conseguem ter uma visão de onde querem que a organização esteja, a fim de seguir um caminho para atingir esse ponto de vista, e de modo evolucionário, buscam assegurar um forte foco no objetivo.

A estratégia é desenvolvida através de *feedbacks* de fases anteriores, para que problemas e soluções sejam redefinidos ou desenvolvidos novamente. A incerteza do ambiente é aceita à medida que os empresários concluem que não serão capazes de prever as mudanças ambientais. Nesse sentido, buscam realizar pesquisas constantes e avaliações, a fim de buscar estar em sintonia com o ambiente (Bailey; Avery, 1998).

2.2.3.Cultura

A cultura também pode influenciar os administradores na formação estratégica, e essa é a principal ideia da perspectiva cultural, pois o entendimento e compartilhamento dos valores, virtudes e crenças organizacionais permitem que a empresa e seu ambiente sejam compreendidos. As características culturais também guiam a tomada de decisões. Tais crenças permitem a percepção de novas situações de forma única (Bailey; Avery, 1998).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007) veem como um processo social e assim definem a escola cultural, processo evidente dentro da organização. Salienta-se que neste artigo o objeto de estudo é uma cooperativa de crédito e neste tipo de organização as decisões têm grande influência das assembleias de associados.

2.2.4.Política

Segundo Mintzberg (1993), a dimensão política entra no âmbito organizacional como uma reação as ideologias, autoridades e especializações, as quais agem impedindo os indivíduos de se desenvolverem a ponto de atingirem seus próprios objetivos. Complementando essa fala, Morgan (1996) diz que se as opiniões dos indivíduos divergem e, assim torna-se necessário que as organizações viabilizem uma reconciliação através da negociação.

2.2.5.Comando

A perspectiva de Bailey e Avery (1998), tem o dirigente como um visionário e é pautada na ideia de que a estratégia adotada representa um estado futuro desejado pelo referido dirigente

para a organização. Visão que direciona a estratégia e influencia no quadro de possíveis tomada de decisões estratégicas. Essa visão é associada com um indivíduo, ou pequeno grupo, direciona a estratégia e providência em um quadro de trabalho ou descrição de atividades, para a tomada de decisões estratégicas.

Esta dimensão se alinha com o que foi dito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007), dentro da descrição da escola empreendedora, cujo líder mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada.

2.2.6. Escolha Forçada

Na perspectiva da escolha forçada o fato dos dirigentes terem pouco ou nenhum controle sobre a escolha das estratégias que utilizam, se dá devido a fatores no ambiente que direcionam a organização para um caminho que determina a adoção de quais estruturas organizacionais e atividades são escolhidas, reduzindo, portanto, o nível de escolha intencional de uma estratégia e limitando o poder dos tomadores de decisões, que alinharão de forma contingencial em um processo reativo como descrito por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2007) na escola ambiental.

2.2.7.O Enredo das Dimensões

Todas as perspectivas apresentadas acabam por se complementar em determinados pontos, já que as empresas normalmente tem influência de todas as seis dimensões citadas neste estudo, mesmo que em diferentes proporções, o que possibilita uma melhor análise do ambiente estratégico em que determinados negócios estão inseridos.

Os estudos no campo da estratégia organizacional focam em geral em dois tipos de resultados: conteúdo e processo estratégico (DaSilva, 2006). A metodologia proposta por Pettigrew (1985; 1996 apud DaSilva, 2006) para apreender, entender e perceber mudança de cultura organizacional e mudanças no ambiente externo foi utilizada neste artigo, tendo em vista que Pettigrew (1996, p. 146) considera que:

> A pesquisa teoricamente correta e praticamente útil sobre tomada de decisão e mudança estratégica deve desenvolver a interação contínua entre ideias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, junto a habilidade em regular as relações entre os três.

As investigações sobre o conteúdo estratégico centram-se na identificação de alternativas de estratégias competitivas que são adotadas pelas organizações (Bailey; Avery, 1998). Por sua vez, estudos sobre processo estratégico estão preocupados com o entendimento da forma como surge a estratégia nas organizações (Pettigrew, 1996). O foco da pesquisa em tela é do segundo tipo, compreender processualmente a formação da estratégia.

2.3.Cooperativismo e sua ascensão estratégica no sistema capitalista

Cooperativa é uma organização constituída por membros de um grupo econômico ou social com objetivo de desempenhar, em benefício comum, uma determinada atividade. As premissas do cooperativismo são: Identidade de propósitos e interesses; Ação conjunta, voluntária e objetiva para coordenação de contribuições e serviços; Obtenção de resultado útil e comum a todos.

Pode-se dizer que as práticas de economia solidária é uma atividade antiga de associativismo e de cooperativismo. DaSilva (2006, p. 13) escreve que na “Babilônia, no Egito e na Grécia já existiam formas de cooperação muito bem definidas nos campos de trigo e no artesanato”. Na China, há mais de 2400 anos, os mercadores quando sofriam prejuízos em naufrágios nas

águas do rio Yang-Tsé dividiam os prejuízos nos grupamentos de barqueiros que praticavam a economia solidária. Era praxe cotidiana levar em cada barco uma caixa de mercadorias de cada um dos membros que compunham o grupamento. Assim, quando ocorria naufrágio, o prejuízo era dividido entre todos, prática esta solidária que evitava que o dono da embarcação e sua prole sofressem privações durante muito tempo (Ocesc, 1996 *apud* DaSilva, 2006).

Argumenta-se que o movimento cooperativo hodierno surgiu no Século XIX, na Europa para fazer frente e servir de terceira via ao capitalismo industrial nascente. Indica-se que o cooperativismo de crédito no Século XXI apresenta-se como forma positiva e efetiva para fazer frente ao Capitalismo Mundial Integrado (Guatarri, 2009).

2.3.1.O Cooperativismo de crédito no Brasil

Iniciou no Rio Grande do Sul, em 1902, com a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt, seguindo o modelo alemão de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), o implantou com sucesso junto a pequenas comunidades rurais. Fundamentava-se na honestidade de seus cooperados e atuava basicamente junto aos pequenos produtores rurais. Toda movimentação financeira era feita por meio de depósitos que recebiam uma pequena remuneração. Não dava importância ao capital dos cooperados admitindo que qualquer pessoa nele depositasse suas economias. Com as sobras eventualmente apuradas, criava reservas para enfrentar momentos de incerteza (SESCOOP/SP, 2019).

No final dos anos 1920, o modelo desenvolvido pelo italiano Luigi Luzzati (1841-1927) tomou força principalmente pelas mãos da Igreja Católica e por leigos que, participando de um Congresso em Roma, conheceram cooperativismo italiano. Diferenciava-se do modelo alemão pelo fato de exigir um pequeno capital, quando da admissão de qualquer cooperado e ter como público preferencial os assalariados, os artesãos e os pequenos empresários, comerciantes ou industriais (SESCOOP/SP, 2019).

Mais adequado para as condições brasileiras do que o modelo alemão, o chamado cooperativismo de crédito popular se desenvolveu com uma velocidade espantosa permeando os demais estados do país (SESCOOP/SP, 2019).

2.3.2.O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB)

A rede SICOOB é a quinta maior entre as instituições financeiras que atuam no país com mais de 4,4 milhões de cooperados, 2,9 mil pontos de atendimento, distribuídos em todo Brasil. É composto por cooperativas financeiras e empresas de apoio, que em conjunto oferecem aos cooperados serviços de conta corrente, crédito, investimento, cartões, previdência, consórcio, seguros, cobrança bancária, adquirência de meios eletrônicos de pagamento, dentre outros (SICOOB, 2019). Em verdade tem todos os produtos e serviços bancários, mas não é banco. É uma cooperativa financeira, cujos clientes são os donos e por isso os resultados financeiros são divididos entre os cooperados (SICOOB, 2019).

Os depósitos em cooperativas financeiras têm respaldo do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP). Esse fundo salvaguarda os depósitos e os créditos mantidos nas cooperativas singulares de crédito e nos bancos cooperativos em caso de intervenção ou liquidação extrajudicial dessas instituições. Atualmente, o valor limite dessa proteção é o mesmo em vigor para os depositantes dos bancos (SICOOB, 2019).

2.3.3.A Cooperativa de Crédito SICOOB Vale do Iguaçu

SICOOB Vale do Iguaçu, foi fundada no dia 06 de agosto de 1997, sua denominação original era Cooperativa de Crédito Comercial Mútuo com Intenção Solidária de Francisco Beltrão de Responsabilidade Limitada – Cresud Francisco Beltrão.

Em novembro de 1997 em Assembleia Geral, determinou-se algumas mudanças. A Cooperativa passou a denominar-se Cooperativa de Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções de Francisco Beltrão Ltda. – Cresud Lojista, com segmentação para associados do ramo comercial de confecções.

Com o tempo, houve a necessidade de participar de um sistema cooperativo e em dezembro de 2001, a Cresud Lojista de Francisco Beltrão, a Creserv de Dois Vizinhos, a Credioeste de Foz do Iguaçu, com a participação efetiva fundamental do Sicredi Metropolitano de Maringá, fundaram a Central das Cooperativas de Crédito do Estado do Paraná – SICOOB Central Paraná, iniciando o Sistema SICOOB no estado do Paraná, e as cooperativas passaram a denominar-se, respectivamente, SICOOB Cresud, SICOOB Creserv, SICOOB Credioeste e SICOOB Metropolitano.

Em agosto de 2013, visando otimizar resultados e expandir os negócios para melhor atender os cooperados, as cooperativas SICOOB Cresud de Francisco Beltrão e SICOOB Vale do Iguaçu de Dois vizinhos (outrora SICOOB Creserv) se uniram. O nome escolhido foi SICOOB Vale do Iguaçu, com sede em Francisco Beltrão, Paraná (SICOOB, 2019).

Na próxima indicam-se os procedimentos metodológicos utilizados para produzir o artigo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a construção do artigo foi realizado um levantamento (*survey)*, configurado em uma pesquisa quantitativa (Roesch, 2009), descritiva, com aplicação de questionário, via e-mail, internamente aos gestores do SICCOB. Utilizou-se o instrumento de coleta de dados QDE proposto por Bailey e Avery (1998), com uma escala tipo Likert de sete pontos para realizar a pesquisa de campo. Os dados foram analisados por meio da estatística descritiva e interpretados pelo modelo conceitual proposto por Bailey e Avery (1998).

3.1.Pesquisa de levantamento

A pesquisa de levantamento (*survey)* é muito utilizada em pesquisas de larga escala (Gil, 2008), visa descrever a distribuição das características, opiniões ou de fenômenos que ocorrem naturalmente em determinados grupos da população em uma abordagem quantitativa (Babbie, 1999). O levantamento das características do grupo estudado é feito através da aplicação de questionários autoadministrados ou através de entrevistas dirigidas por um questionário (Babbie, 1999). Estes questionários são às vezes elaborados pelo próprio pesquisador, ou então se decide por utilizar questionários já validados ou testes psicológicos, dependendo do tipo de características que se quer avaliar na pesquisa.

3.2.Escala tipo Likert

Historicamente a construção de escalas em instrumentos de mensuração está ligada ao trabalho de Rensis Likert publicado em 1932, quando desenvolveu sua forma de escala. No entanto, Vieira e Dalmoro (2008) destacaram que anteriormente já se utilizavam avaliações subjetivas com o uso de escalas.

O trabalho de Likert (1932) centra sua escala na utilização de cinco pontos e não menciona o uso de categorias diferentes. Embora o uso de escalas com outros números, diferente de cinco, representem uma escala de classificação, esta não se configura uma escala Likert. No entanto, muitos estudos têm usado diversas classificações paralelas à classificação tradicional de cinco pontos, neste caso, a escala se configura como tipo Likert.

A opção pela escala tipo Likert de 7 pontos, com ancoras verbais nas extremidades e ponto médio, considera as afirmações de Vieira e Dalmoro (2008) que indicam a utilização de

escalas maiores quando os entrevistados dominam o assunto objeto da pesquisa e o referido assunto tem muitos atributos ou variáveis, já que maiores escalas, tendem a transmitir mais informações, as ancoras verbais esclarecem as opções e ficam apenas nas extremidades para não poluir a escala e o ponto neutro deixa o respondente mais à vontade para expressar sua opinião. Neste estudo parte-se do pressuposto que os sujeitos da pesquisa (dirigentes do SICOOB Vale do Iguaçu) são conhecedores da temática do artigo.

3.3.Coleta de dados

Para realizar este levantamento fez-se a coleta de dados a partir da aplicação de questionário aos integrantes da alta direção e gestores do SICOOB Vale do Iguaçu, via e-mail, nos meses de fevereiro e março de 2019, caracterizando uma amostragem probabilística (BABBIE, 1999). O instrumento de coleta de dados foi composto pelo Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (QDE), proposto por Bailey e Avery (1998), que foi traduzido e validado do original em inglês por Damke (2014). O referido QDE utilizado para fazer a pesquisa de campo encontra-se no anexo 1.

O QDE é formado por 36 afirmativas que correspondem às seis dimensões presentes no processo de formação de estratégia proposto por Bailey e Avery (1998). Os respondentes após serem instruídos a assinalar apenas uma alternativa para cada uma das afirmativas, em uma escala tipo Likert (1932) de 7 pontos, o grau de correspondência da afirmativa com a cooperativa, conforme a seguinte escala: 1 – você discorda fortemente da afirmação em relação a sua instituição; e 7 – você concorda fortemente com a afirmação em relação a sua instituição.

As respostas foram tabuladas seguindo esquema proposto por Bailey e Avery (1998). No QDE, para cada dimensão existem seis afirmativas. Dessa forma, a tabulação possibilita um resultado que varia entre 6 e 42 pontos para cada dimensão. Para facilitar uma visualização gráfica, Rocha *et al*. (2008) propuseram um mecanismo de redimensionamento da escala, com a subtração de 24 pontos do resultado em cada dimensão, isso faz com que o resultado final fique entre -18 e 18. Quanto mais positivo o resultado, mais prevalecente é a dimensão no processo de formação de estratégia. Quanto mais negativo, menos presente está a dimensão no processo de formação de estratégia.

A fim de descrever quais as dimensões mais influentes no processo de formação de estratégia na cooperativa de crédito SICOOB Vale do Iguaçu, estas são apresentadas na seção de resultados do estudo.

3.4.Público-alvo

O índice QDE de Bailey e Avery (1998) tem por objetivo atingir apenas os tomadores de decisão dentro da instituição avaliada. No artigo em tela os tomadores de decisão são compostos pelos gerentes operacionais e coordenadores regionais do SICOOB Vale do Iguaçu.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados obtidos nesta pesquisa, resultados da tabulação do QDE, demonstram as dimensões mais presentes no processo de formação de estratégia da cooperativa de crédito SICOOB Vale do Iguaçu. A amostra que fez parte deste estudo foi composta por 46 respondentes de um universo de 54 dirigentes desta cooperativa. Não houve total adesão dos dirigentes, mas a amostra se faz suficiente e atinge grau aceitável de confiabilidade.

PLANEJA-MENTO		INCREMEN-TALISMO		CULTURAL		POLÍTICO		COMANDO		ESCOLHA FORÇADA	
1	5,15	2	4,91	3	5,24	4	4,74	5	5,39	6	5,22
7	4,74	8	5,17	9	5,20	10	4,54	11	3,72	12	4,17
13	4,54	14	5,11	15	4,80	16	3,59	17	5,04	18	3,46
19	4,67	20	4,91	21	4,41	22	3,85	23	3,91	24	4,02
25	4,63	26	4,78	27	4,35	28	3,85	29	3,91	30	3,33
31	5,30	32	5,41	33	4,52	34	3,65	35	3,93	36	3,83
Total 29,04		**Total 30,30**		**Total 28,53**		**Total 24,22**		**Total 25,91**		**Total** 24,02	
-24		-24		-24		-24		-24		-24	
5,04		**6,30**		**4,53**		**0,22**		**1,91**		**0,02**	

Tabela 1: Resultados da pesquisa por dimensão.

Verifica-se pelo gráfico 1 (a seguir), os resultados com uma clara predominância das dimensões de Incrementalismo, Planejamento e Cultura, com média de 6,30, 5,04 e 4,53 pontos respectivamente, reflexo claro de um mercado competitivo e em desenvolvimento constante, altamente formalizado contrastando com as assembleias de cooperados de cultura interiorana. Também pode ser remetida a analogia feita por Santos, Alves e Almeida (2007), do jogador de futebol, que mesmo com táticas ensaiadas e pré-determinadas, é dentro de campo que as coisas acontecem, tendo que frequentemente se ajustar e responder as ações do adversário, buscando o resultado que beneficie o seu clube sem deixar a desejar a sua torcida que além da vitória espera ver um “futebol arte”.

Os resultados apontam também que os dirigentes do SICOOB Vale do Iguaçu ancoram-se no seu processo decisório no constructo conceitual preconizado pelas dimensões de Planejamento, de Incrementalismo e nos princípios básicos expostos no movimento cooperativista, principalmente o cooperativismo de crédito. Notou-se também pelos resultados da pesquisa que os gestores do SICOOB são influenciados pela visão prescritiva de mundo. Percebeu-se também que as dimensões de Política, de Escolha forçada e de Comando exercem menor influencia no processo de formação e formulação de estratégia do SICOOB Vale do Iguaçu.

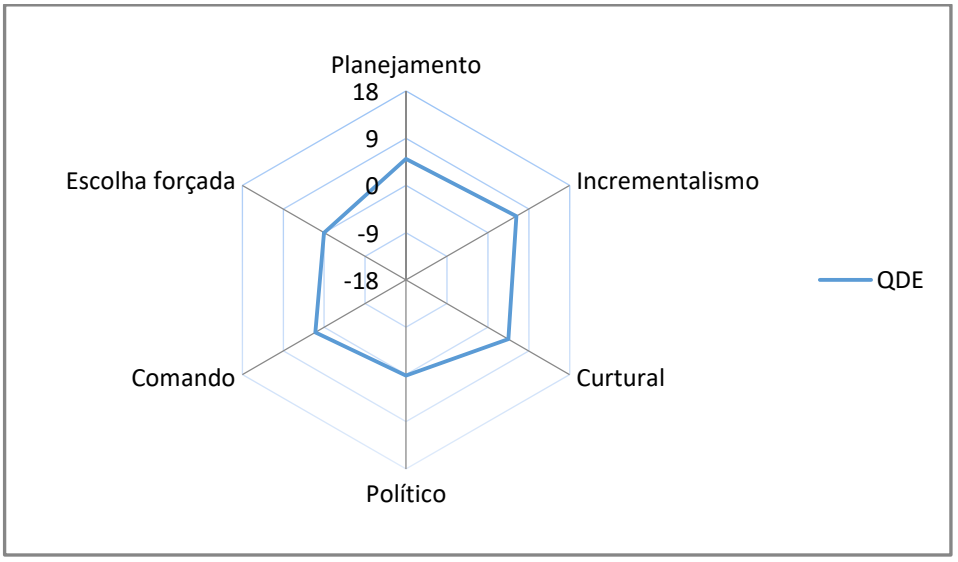

Gráfico 1: Dimensões do processo de formação da estratégia (Dados da pesquisa, 2019).

Por outro lado, observa-se uma menor relevância das dimensões Escolha Forçada, Política e Comando, com media de 0,02, 0,22 e 1,91 respectivamente, o que demonstra pouca interferência destas dimensões. Salienta-se que estas dimensões, no caso de uma instituição bancária, tem menor relevância para os gestores na tomada de decisão e no processo de formação de estratégia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar as dimensões predominantes no processo de formação de estratégia no SICOOB Vale do Iguaçu-PR, por meio do modelo conceitual proposto por Bailey e Avery (1998), que considera seis diferentes dimensões.

Dentre as seis dimensões os resultados obtidos evidenciam a predominância de três, sendo elas planejamento, incrementalismo e cultura, das quais destaca-se o incrementalismo, que se dá através de processos emergentes de formação de estratégia, impelido pela necessidade de enfrentar um mercado cada vez mais competitivo através de mudanças estratégicas incrementais que respondem às transformações percebidas no ambiente externo, as quais se alinham com aspectos de planejamento e culturais.

Por tratar-se de uma instituição financeira emergente no Brasil estas três dimensões são fundamentais no dia a dia da operação, cujas demandas exigem procedimentos bem definidos que harmonizem com a missão, visão e valores da cooperativa.

Para uma Instituição Financeira conquistar espaço de destaque e mantê-lo no mundo atual, é necessário organizar suas estratégias competitivas. A Dimensão Incremental trabalha de forma a diferenciá-la das demais junto as variações que ocorrem de acordo com as políticas adotadas pelos governantes. No setor bancário a modalidade de oferta de produtos e serviços são iguais, uma vez que a maioria de seus serviços são regulamentados por lei. A cooperativa de crédito SICOOB Vale do Iguaçu atua de forma diferente de seus concorrentes, atraindo os clientes para si na condição de sócios cooperados. Isso condiz com a sua missão: “Gerar soluções financeiras adequadas, por meio do cooperativismo, aos associados e as comunidades”, buscando inovar e estar alinhado com a Administração Estratégica do SICCOB.

Partindo-se da necessidade de se planejar ações direcionadas ao atingimento dos objetivos diversos de cada agência ou unidade de atendimento, faz-se necessário o aprofundamento do Planejamento em seus aspectos tanto prescritivo, quanto descritivo, porque os objetivos

almejados envolvem o cumprimento de metas, seguindo os padrões de elaboração, por meio destes o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que irão direcionar a organização da cooperativa, a condução da liderança e o controle das atividades. A Dimensão Planejamento, ainda casa com a premissa da visão que rege o SICOOB: "Ser reconhecido como principal instituição financeira propulsora do desenvolvimento econômico e social dos associados". Para execução diária dessa visão, a estratégia precisa estar aliada intimamente ao planejar.

Os valores demonstram a dimensão cultura. São eles: transparência, comprometimento, respeito, ética, solidariedade e responsabilidade (SICOOB). A estratégia cultural evolui desse conjunto de premissas que regem a instituição visando identidade de propósitos e interesses e o benefício comum dos associados.

Diante disso, apesar de ser uma pequena população, o presente estudo serve de modelo para a instituição objeto desse artigo, que pode ser estendido as demais cooperativas e instituições associadas da rede SICOOB, visando obter uma visão ampliada da cooperativa e também serve de referência para os demais atuantes do setor financeiro afim de levar os resultados do modelo conceitual proposto por Bailey e Avery (1998), em consideração durante o processo de planejamento e estratégia. Para outros estudos no futuro recomenda-se o uso do referido modelo em outros segmentos do mercado que tenham uma população superior ao universo deste estudo.

REFERÊNCIAS

Babbie, Earl. *Métodos de pesquisa de survey*. 1.ed. Belo Horizonte, MG: Edição UFMG, 1999.

Bailey, A.; Avery, C. Discovering and defining the process of strategy development. In: Ambrosini, V.; Johnson, G.; Schole, K. (Org.). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management.* Harlow: Prentice-Hall, 1998. p. 181-201.

Chiavenato, I; Sapiro, A. *Planejamento estratégico.* Fundamentos e Aplicações. 12ª edição. 2004. p. 25.

Costa, C. T.; Rocha, F. B.; Neubauer, S.; Barbosa, P. M.; Gimenez, F. A. P. *Formação de Estratégia em Pequenas Empresas e Dinamismo Ambiental.* VI Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Recife, 14 a 16 de Abril de 2010.

Damke, E. J.; Gimenez, F. A. P. *Configurações estratégicas e desempenho organizacional:* um estudo em Micro e Pequenas empresas do setor de varejo. XXXVIII ENANPAD. Rio de Janeiro: 2014.

DaSilva, A. J. *Estratégias em organizações cooperativistas:* o caso da COTREFAL no período de 1964-2000. Cascavel: O autor, 2006.

DaSilva, A. J. **A** *História de Vida do Gerente e o Processo da Estratégia:* O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE. 291f. 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Gil, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Guattari, Felix. *As três ecologias.* 20ª ed. Trad. Maria Cristina F. Bittencourt. Campinas: Papirus, 2009.

Hair, J. F.; Tatham, R. L.; Anderson, R. E.; Black, W. C. *Análise multivariada de dados.* Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna; Anselmo Chaves Neto. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Likert, R. *A technique for the measurement of attitudes.* Archives of Psychology. n. 140, p. 44-53, 1932.

Mattar, F. N. *Pesquisa de Marketing.* 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J. B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia.* 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

Mintzberg, H; Ahlstrand, B; Lampel J. *Safári de Estratégia.* Porto Alegre: 2.ed. Bookman, 2000.

_____. *El poder en la organización.* Barcelona: Ed. Ariel. 1993.

_____. *Power in and around organizations.* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

Morgan, G. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 1996.

Oliveira, O. B. de.; Ferreira, M; Lima, S. M. P. *Estratégias de Flexibilização na Gestão de Recursos Humanos:* Uma Análise a Partir das Reformas Administrativas. XXXIV Encontro da ANPAD; Rio de Janeiro; 20 a 29 de Setembro de 2010.

Pettigrew, Andrew M. *A cultura das organizações é administrável?* In: Fleury, M. T. L; Fischer, R. M. Cultura e poder nas organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

Pettigrew, Andrew M. *Contextualist research:* a natural way to link theory and pratice**.** In: Lawler III, E. E. *et al*. (Ed.). Doing research that is useful for theory and pratice. São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 222-248.

SESCOOP/SP. Portal do cooperativismo financeiro. *História do cooperativismo de crédito no Brasil.* Disponível em:<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/historia-no-brasil/>. Acesso em: 03.abr.2019.

Porter, M.; *Competição: estratégias competitivas essenciais.* 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier. p. 40. ISBN 853520447-4. 1999

Rocha, D. T.; Gimenez, S. C.; Gimenez, F. A. P. *Dimensões do processo de formação de estratégia em pequenos hotéis de Curitiba.* REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia,Curitiba, v. 1, n. 3, p. 319-329, set./dez. 2008.

Roesch, S. M. A. *Projetos de estágio e de pesquisa em administração:* guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Santos, L. L. da S.; Alves, R. C.; Almeida, K. N. T. *Formação da estratégia em micro e pequenas empresas:* um estudo no centro-oeste mineiro. Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 59-73, 2007.

Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB). *Apresentação.* Disponível em: <http://www.sicoob.com.br/o-sicoob/apresentacao>. Acesso em: 28.mar. 2019.

SICOOB Vale do Iguaçu. *A Cooperativa.* Disponível em: <http://www.sicoobunicoob.com.br/minha-cooperativa/sicoob-vale-do-iguacu/a-cooperativa/>. Acesso em: 05.04.2019

Vieira, K. M.;Dalmoro, M. *Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert:* o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? XXXII Encontro da ANPAD; Rio de Janeiro; 06 a 10 de Setembro 2008.

Yin, R. K. *Estudo de caso:* Planejamento e Métodos. Trad. Ana Thorell. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO I

Questionário de Desenvolvimento de Estratégia (Bailey e Avery, 1998)

Este questionário considera o processo pelo qual a estratégia é desenvolvida dentro das organizações. É projetado para descobrir suas percepções de como são tomadas decisões estratégicas em sua organização.

Decisões estratégicas são aquelas que são caracterizadas por um grande compromisso de recursos e lidam com assuntos de significativa importância à organização normalmente com impacto ou importância a um prazo mais longo do que a curto; elas normalmente envolvem mais de uma função e envolvem mudança significativa.

As páginas seguintes incluem várias declarações. Quando considerar estas declarações, por favor:

a) Suponha que cada uma se aplica a cooperativa de credito **SICOOB Vale do Iguaçu**, e responda às declarações como tal;

b) Pense em sua organização como ela é no momento, não em como foi no passado ou como você gostaria que ela fosse no futuro;

c) Avalie cada declaração em termos de até que ponto você concorda ou discorda com ela em relação a sua organização.

Obrigado por sua cooperação.

Como completar o questionário:

a) Por favor, responda todas as declarações (isto levará aproximadamente de 05 a 10 minutos);

b) Dê a resposta que primeiro ocorrer a você. Não dê uma resposta porque você sente que é a coisa certa para dizer ou que você sente que é como as coisas deveriam ser;

c) Responda a cada uma das declarações circulando o número apropriado em uma escala de 1 (você discorda fortemente com a declaração em relação a sua organização) a 7 (você concorda fortemente com a declaração em relação a sua organização).

	Discordo Fortemente						Concordo Fortemente
1. Nós temos objetivos estratégicos precisos e definidos	1	2	3	4	5	6	7
2. Para manter em ordem nosso ambiente empresarial nós fazemos mudanças ininterruptas em pequena escala à estratégia	1	2	3	4	5	6	7
3. Nossa estratégia está baseada em experiências anteriores	1	2	3	4	5	6	7
4. A influência que um grupo ou indivíduo pode exercer sobre a estratégia que nós seguimos é aumentado pelo controle deles dos recursos críticos para as atividades da organização	1	2	3	4	5	6	7
5. A estratégia que nós seguimos é dirigida por uma visão do futuro associada ao executivo principal (ou outra figura sênior)	1	2	3	4	5	6	7
6. Nossa estratégia é baseada em experiência anterior	1	2	3	4	5	6	7
7. Nós avaliamos opções estratégicas potenciais contra objetivos estratégicos explícitos	1	2	3	4	5	6	7
8. Nós mantemos compromisso inicial a uma tentativa de estratégia e sujeito a revisão	1	2	3	4	5	6	7
9. A história de nossa organização dirige nossa procura de soluções para assuntos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7

10. A informação na qual nossa estratégia é desenvolvida freqüentemente reflete os interesses de certos grupos	1	2	3	4	5	6	7
11. Nossa estratégia está intimamente associada a um indivíduo particular	1	2	3	4	5	6	7
12. Nossa liberdade de escolha estratégica é severamente restringida por nosso ambiente empresarial	1	2	3	4	5	6	7
13. Nós temos procedimentos precisos para alcançar objetivos estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
14. Nossas estratégias emergem gradualmente a medida que respondemos à necessidade de mudança	1	2	3	4	5	6	7
15. Há convicções e suposições sobre o modo de fazer as coisas que são específicas a esta organização	1	2	3	4	5	6	7
16. Nossa estratégia se desenvolve por um processo de pechincha e negociação entre grupos ou indivíduos	1	2	3	4	5	6	7
17. O executivo principal determina nossa direção estratégica	1	2	3	4	5	6	7
18. Nós não podemos influenciar nosso ambiente empresarial; nós podemos apenas nos proteger dele	1	2	3	4	5	6	7
19. Nós temos procedimentos bem definidos para procurar soluções de problemas estratégicos	1	2	3	4	5	6	7
20. Temos tendência em desenvolver a estratégia experimentando e testando novas abordagens no mercado	1	2	3	4	5	6	7
21. A estratégia que seguimos é ditada por nossa cultura	1	2	3	4	5	6	7
22. Nossa estratégia é um compromisso que ajusta interesses conflitantes de grupos e indivíduos poderosos	1	2	3	4	5	6	7
23. Nossa estratégia ou direção é determinada por indivíduos ou grupos poderosos	1	2	3	4	5	6	7
24. Existem obstáculos em nosso ambiente empresarial, os quais restringem significativamente as estratégias que podemos seguir	1	2	3	4	5	6	7
25. A nossa estratégia é feita explicitamente sob a forma de planos precisos	1	2	3	4	5	6	7
26. Nossa estratégia se desenvolve por meio de um processo de ajustamento existente	1	2	3	4	5	6	7
27. As estratégias que seguimos se desenvolvem do “modo como fazemos as coisas por aqui”	1	2	3	4	5	6	7
28. A decisão de adotar uma estratégia é influenciada pelo poder do grupo que a patrocina	1	2	3	4	5	6	7
29. Nosso diretor executivo tende a impor decisões estratégicas (em vez de consultar a equipe da alta administração)	1	2	3	4	5	6	7
30. Muitas das mudanças estratégicas que aconteceram foram impostas a nós por aqueles fora desta organização	1	2	3	4	5	6	7
31. Nós tomamos decisões estratégicas com base em uma análise sistemática do nosso ambiente empresarial	1	2	3	4	5	6	7
32. Nossa estratégia é continuamente adaptada à medida que ocorrem mudanças no mercado	1	2	3	4	5	6	7
33. Há resistência a qualquer mudança estratégica que não assente bem com nossa cultura	1	2	3	4	5	6	7
34. Nossas estratégias muitas vezes têm que ser mudadas porque certos grupos bloqueiam sua implementação	1	2	3	4	5	6	7
35. A visão de um alto funcionário é nossa estratégia	1	2	3	4	5	6	7
36. Forças fora da organização determinam nossa orientação estratégica	1	2	3	4	5	6	7