

# MEIO AMBIENTE, SUSTENTABILIDADE E AGROECOLOGIA

Tayronne de Almeida Rodrigues  
João Leandro Neto  
Dennyura Oliveira Galvão  
(Organizadores)



**Atena**  
Editora

Ano 2019

**Henrique Ajuz Holzmann**

(Organizador)

# **Meio Ambiente, Sustentabilidade e Agroecologia**

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

M514 Meio ambiente, sustentabilidade e agroecologia [recurso eletrônico] / Organizadores Tayronne de Almeida Rodrigues, João Leandro Neto, Dennyura Oliveira Galvão. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Meio Ambiente, Sustentabilidade e Agroecologia; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-321-7

DOI 10.22533/at.ed.217191604

1. Agroecologia – Pesquisa – Brasil. 2. Meio ambiente – Pesquisa – Brasil. 3. Sustentabilidade. I. Rodrigues, Tayronne de Almeida. II. Leandro Neto, João. III. Galvão, Dennyura Oliveira. IV. Série.

CDD 630

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

## APRESENTAÇÃO

A obra Meio Ambiente, Sustentabilidade e Agroecologia vem tratar de um conjunto de atitudes, de ideias que são viáveis para a sociedade, em busca da preservação dos recursos naturais.

Em sua origem a espécie humana era nômade, e vivia integrada a natureza, sobreviviam da caça e da colheita. Ao perceber o esgotamento de recursos na região onde habitavam, migravam para outra área, permitindo que houvesse uma reposição natural do que foi destruído. Com a chegada da agricultura o ser humano desenvolveu métodos de irrigação, além da domesticação de animais e também descobriu que a natureza oferecia elementos extraídos e trabalhados que podiam ser transformados em diversos utensílios. As pequenas tribos cresceram, formando cidades, reinos e até mesmo impérios e a intervenção do homem embora pareça benéfica, passou a alterar cada vez mais negativamente o meio ambiente.

No século com XIX as máquinas a vapor movidas a carvão mineral, a Revolução Industrial mudaria para sempre a sociedade humana. A produção em grande volume dos itens de consumo começou a gerar demandas e com isso a extração de recursos naturais foi intensificada. Até a agricultura que antes era destinada a subsistência passou a ter larga escala, com cultivos para a venda em diversos mercados do mundo. Atualmente esse modelo de consumo, produção, extração desenfreada ameaça não apenas a natureza, mas sua própria existência. Percebe-se o esgotamento de recursos essenciais para as diversas atividades humanas e a extinção de animais que antes eram abundantes no planeta. Por estes motivos é necessário que o ser humano adote uma postura mais sustentável.

A ONU desenvolveu o conceito de sustentabilidade como desenvolvimento que responde as necessidades do presente sem comprometer as possibilidades das gerações futuras de satisfazer seus próprios anseios. A sustentabilidade possui quatro vertentes principais: ambiental, econômica, social e cultural, que trata do uso consciente dos recursos naturais, bem como planejamento para sua reposição, bem como no reaproveitamento de matérias primas, no desenvolvimento de métodos mais baratos, na integração de todos os indivíduos na sociedade, proporcionando as condições necessárias para que exerçam sua cidadania e a integração do desenvolvimento tecnológico social, perpetuando dessa maneira as heranças culturais de cada povo. Para que isso ocorra as entidades e governos precisam estar juntos, seja utilizando transportes alternativos, reciclando, incentivando a permacultura, o consumo de alimentos orgânicos ou fomentando o uso de energias renováveis.

No âmbito da Agroecologia apresentam-se conceitos e metodologias para estudar os agroecossistemas, cujo objetivo é permitir a implantação e o desenvolvimento de estilos de agricultura com maior sustentabilidade, como bem tratam os autores desta obra. A agroecologia está preocupada com o equilíbrio da natureza e a produção de alimentos sustentáveis, como também é um organismo vivo com sistemas integrados

entre si: solo, árvores, plantas cultivadas e animais.

Ao publicar esta obra a Atena Editora, mostra seu ato de responsabilidade com o planeta quando incentiva estudos nessa área, com a finalidade das sociedades sustentáveis adotarem a preocupação com o futuro.

Tenham uma excelente leitura!

Tayronne de Almeida Rodrigues

João Leandro Neto

Dennyura Oliveira Galvão

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
A CRISE CONTEMPORÂNEA AMBIENTAL: EM BUSCA DO EQUILÍBRIO	
João Leandro Neto Tayronne de Almeida Rodrigues	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916041</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>15</b>
A IMPORTÂNCIA DO EMPODERAMENTO DA MULHER CAMPONESA NA GESTÃO DA PROPRIEDADE RURAL	
Jéssica Puhl Croda Djoney Procknow Samara Lazarotto Denise Gazzana Oscar Agustin Torres Figueredo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916042</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
A SUSTENTABILIDADE DA MATRIZ ENERGÉTICA BRASILEIRA: A PERSPECTIVA DO ESTADO E O CONTRA-ARGUMENTO	
Fernando Oliveira Nascimento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916043</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>30</b>
AGENDA AMBIENTAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: MATERIAIS SUSTENTÁVEIS EM CONSTRUÇÕES DE IES PÚBLICAS	
Stephane Louise Boca Santa Rozineide Aparecida Antunes Boca Santa Elisete Dahmer Pfitscher Humberto Gracher Riella	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916044</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>38</b>
AGROFLORESTA E SEUS BENEFÍCIOS SALIENTANDO AS VANTAGENS AMBIENTAIS	
Alisson Luis Soares Teixeira Ana Beatriz Barros Maia Gonçalves Glaucilaine Barbosa Campaneruti Larissa Pereira Caldas de Oliveira Viviane Pereira Alves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916045</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>52</b>
ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE O PROTAGONISMO DAS MULHERES DO CAMPO, NO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA AGRICULTURA SUSTENTÁVEL	
Flaviana Cavalcanti da Silva Antônio Lázaro Sant'Ana Ana Heloisa Maia	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916046</b>	

<b>CAPÍTULO 7 .....</b>	<b>65</b>
AS CONTRIBUIÇÕES DO MODO DE VIDA AGROECOLÓGICO PARA FORMAÇÃO DE CIDADÃOS AMBIENTAIS	
Ana Christina Konrad Luciana Turatti Margarita Rosa Gaviria Mejía	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916047</b>	
<b>CAPÍTULO 8 .....</b>	<b>80</b>
BIOÉTICA, BIODIREITO E BIODIVERSIDADE: COMBATE À BIOPIRATARIA	
Ana Carolina de Carvalho Siqueira Rodrigo Dias Paes Magalhães Vanessa Iacomini	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916048</b>	
<b>CAPÍTULO 9 .....</b>	<b>84</b>
CARACTERIZAÇÃO POLÍTICA E SOCIOECONÔMICA DAS MULHERES DA FEIRA AGROECOLÓGICA E SOLIDÁRIA DO CIRCUITO DE FEIRAS AGROECOLÓGICAS DA REGIÃO DO BAIXO MUNIM, MA	
Ariadne Enes Rocha Giovanna Lemos Medeiros Fabio Pierre Fontenele Pacheco Caroline Sena Cidvânia Andrade de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2171916049</b>	
<b>CAPÍTULO 10 .....</b>	<b>100</b>
COOPERATIVISMO: AS DIFICULDADES ESTRATÉGICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO	
Adriano Dias de Carvalho Rumeninng Abrantes dos Santos Nadia Kassouf Pizzinatto Antonio Carlos Giuliani	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160410</b>	
<b>CAPÍTULO 11 .....</b>	<b>114</b>
DESAFIO DO GESTOR PÚBLICO EM IMPLANTAR UMA GESTÃO DE RESÍDUOS SÓLIDOS COPARTICIPATIVA QUE CONTRIBUA PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL	
Marcilene Feitosa Araújo Laize Almeida de Oliveira Gabriel Moraes de Outeiro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160411</b>	
<b>CAPÍTULO 12 .....</b>	<b>136</b>
CONCRETO COM INCORPORAÇÃO DE RESÍDUO DE PET	
Lucas Henrique Lozano Dourado de Matos Letícia Martelo Pagoto Mariana Barbosa de Carvalho	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160412</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>149</b>
DESCRIÇÃO DAS METODOLOGIAS PARTICIPATIVAS PARA ELABORAÇÃO DE PLANO DE INVESTIMENTO EM TERRITÓRIO RURAL NO ÂMBITO DO PROJETO PRÓ SEMIÁRIDO	
Victor Leonam Aguiar Moraes Emanoel Freitas Amarante José Carlos dos Santos Neri Lizianne de Castro Santos Sergio Luís Amim Carlos Henrique de Souza Ramos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160413</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>155</b>
DOS EXPERIENCIAS PARA FOMENTAR LA RESPONSABILIDAD HACIA LA SOBERANÍA ALIMENTARIA ENTRE ESTUDIANTES DE JALISCO, MÉXICO	
Nury Galindo Marquina	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160414</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>161</b>
ECOTURISMO E DESENVOLVIMENTO DOS MUNICÍPIOS: OBSERVAÇÕES INTRODUTÓRIAS	
Luciana Sanches Ferreira João Adalberto Campato Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160415</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>169</b>
E-COMMERCE: LOGÍSTICA DE DISTRIBUIÇÃO E PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS	
Ricardo Brandão da Paixão Ricardo Scherrer Tomé Fabio Ytoshi Shibao Mario Roberto dos Santos	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160416</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>183</b>
ENSAIO POLÍTICO: A POLIDEZ CLIMÁTICA ATRAVÉS DAS CONFERÊNCIAS DAS PARTES	
Ana Cândida Ferreira Vieira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.21719160417</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>196</b>
ENRIQUECIMENTO DE QUINTAIS: SEGURANÇA ALIMENTAR E MELHORIA DO BEM-ESTAR FAMILIAR	
Phelipe Silva de Araujo Ariadne Enes Rocha Erik George Santos Vieira Jorge Luiz de Oliveira Fortes Suzzy Ferreira do Nascimento Asafe Mardes de Castro Silva	

**DOI 10.22533/at.ed.21719160418**

**CAPÍTULO 19 ..... 212**

ESTUDO ETNOBOTÂNICO NAS COMUNIDADES QUILOMBOLAS: UMA AÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE

Evilma Nunes de Araújo Santos  
Paulyanne Karlla Araújo Magalhães  
Mauricio dos Santos Correia

**DOI 10.22533/at.ed.21719160419**

**CAPÍTULO 20 ..... 219**

EDUCANDO Á TODOS AO MESMO TEMPO, COLETA DE ÓLEO: UM ESTUDO DE CASO

Yasmin Rodrigues Gomes  
Lilian Gama  
Tarik Plestch

**DOI 10.22533/at.ed.21719160420**

**CAPÍTULO 21 ..... 227**

EDUCAÇÃO AMBIENTAL POR MEIO DE PRÁTICAS AGROECOLÓGICAS DESENVOLVIDAS NO ENSINO FUNDAMENTAL DE UMA ESCOLA PÚBLICA DE ALEGRE-ES

Ingrid Gabriella da Hora Carriço  
Mariane Pereira dos Santos Souza  
Sâmia D'angelo Alcuri Gobbo

**DOI 10.22533/at.ed.21719160421**

**CAPÍTULO 22 ..... 237**

GÊNERO, AGROECOLOGIA E ENTIDADES LOCAIS: PARTICIPAÇÃO E AÇÕES NO TERRITÓRIO DO SISAL

Edeilson Brito de Souza  
Elisabeth dos Santos Teixeira  
Glauciane Pereira dos Santos  
Josenilda dos Santos Anunciação  
Maíra dos Santos Pinheiro  
Maria Auxiliadora dos Santos Freitas

**DOI 10.22533/at.ed.21719160422**

**CAPÍTULO 23 ..... 243**

GESTÃO AMBIENTAL E CONSERVAÇÃO DOS RECURSOS HÍDRICOS: ASPECTOS RELEVANTES PARA A GOVERNANÇA DAS ÁGUAS NA BACIA HIDROGRÁFICA DO RIO PIRANHAS-AÇU, NO RIO GRANDE DO NORTE

Marcos Antônio de Oliveira  
Erivaldo Moreira Barbosa  
Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

**DOI 10.22533/at.ed.21719160423**

**CAPÍTULO 24 ..... 260**

GESTÃO DE RESÍDUOS DA CONSTRUÇÃO CIVIL NO MUNICÍPIO DE RONDONÓPOLIS-MT

Anna Luiza Ferrari Oliveira

**DOI 10.22533/at.ed.21719160424**

**CAPÍTULO 25 .....271**

GOVERNANÇA DOS RECURSOS HÍDRICOS NO ESTADO DE RONDÔNIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DO PROGESTÃO

Nilda dos Santos

Gleimiria Batista da Costa

**DOI 10.22533/at.ed.21719160425**

**CAPÍTULO 26 .....284**

HORTA AGROECOLÓGICA COMO ESPAÇO DIDÁTICO E PROMOÇÃO DA SEGURANÇA ALIMENTAR

Angélica Margarete Magalhães

Samuel Neves Neto

Mariana Justino Masugossa

Victor Oziel Meier Elias

Antonio Augusto Alves Pereira

**DOI 10.22533/at.ed.21719160426**

**CAPÍTULO 27 .....291**

PRODUÇÃO AGROECOLÓGICA E MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DE JOVENS RURAIS

Ana Rafaela Veloso Pereira

Ariadne Enes Rocha

Marcus Vinicius Nascimento Fontes

Jamires Avelino da Silva

Samara Regina Bezerra

Karlene Fernandes de Almeida

**DOI 10.22533/at.ed.21719160427**

**CAPÍTULO 28 .....308**

SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTAL: UMA TENTATIVA DA REDUÇÃO DE RESÍDUOS ATRAVÉS DA RECICLAGEM DE ÓLEO DE COZINHA NO MUNICÍPIO DE SÃO JOÃO DEL REI - MG

Laísa Santos Magalhães

Luciana Martins Ezequiel Sousa Lima

Diego Germini Villardi

Hélvio de Avelar Teixeira

Angélica Cristiny Ezequiel de Avelar Teixeira

**DOI 10.22533/at.ed.21719160428**

**CAPÍTULO 29 .....320**

TECNOLOGIAS SOCIAIS SUSTENTÁVEIS NO AMPARO DE COMUNIDADES ATINGIDAS POR DESASTRES AMBIENTAIS

Jady Rafaela Caitano dos Reis

**DOI 10.22533/at.ed.21719160429**

**CAPÍTULO 30 .....325**

TOCOS DIDÁTICOS: SENSIBILIZANDO CIDADÃOS PARA UMA ARBORIZAÇÃO URBANA MAIS SADIÀ

João Augusto Bagatini

Marco Aurélio Locateli Verdade

Tatiani Roland Szelest

DOI 10.22533/at.ed.21719160430

**SOBRE OS ORGANIZADORES..... 342**

## COOPERATIVISMO: AS DIFICULDADES ESTRATÉGICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO

### **Adriano Dias de Carvalho**

Pós-Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. Universidade de São Paulo (FEA/USP). Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Professor na Faculdade de Tecnologia de Mococa (Fatec).  
Ribeirão Preto/SP

### **Rumening Abrantes dos Santos**

Doutor em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Professor Adjunto na Universidade Federal do Tocantins (UFT).  
Araguaína/TO

### **Nadia Kassouf Pizzinatto**

Pós Doutora em Administração e Marketing pela Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla - UPAE (México). Doutora e Mestre em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV). Professora do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) na Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep).  
Piracicaba/SP

### **Antonio Carlos Giuliani**

PhD em Marketing na Universidad de Sevilla (Espanha) e na Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep). Professor visitante e conferencista internacional das universidades: Universidad Boliviana Católica - San Pablo

(Bolívia), Universidad de Guanajuato (México), Universidad del Azuay (Equador), Universidad Libre Seccional Cali (Colômbia), Universidad Madero (México), Universidad Nacional de La Plata (Argentina), Universidad Sevilla. Professor do Senac (São Paulo).  
Piracicaba/SP

**RESUMO:** As cooperativas são formas de organização com grande potencial e possibilidades para gerar mudança econômica e social. As Cooperativas se tornaram uma forma de organizar e valorizar diferentes setores da economia e, uma vez autorizadas a funcionar como instituições financeiras, fazem frente à instabilidade econômica, promovendo o bem-estar das pessoas. Este trabalho tem como objetivo avaliar o modelo de gestão estratégica vigente em uma cooperativa de crédito no Sul de Minas Gerais que vem enfrentando grandes dificuldades financeiras, visando assim propor a introdução de uma estratégia competitiva. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, por meio da observação participante e de entrevistas com diretores, funcionários e cooperados, com o intuito de captar detalhes sobre o processo de formulação estratégica sobre o modelo de gestão, a análise das oportunidades, ameaças e a influência da autogestão na cooperativa. Tendências mundiais mostram nitidamente

que, muito embora o segmento cooperativista constitua um dos setores que mais se desenvolveu, este sistema ainda tem que solucionar problemas de formulação estratégica e posicionamento organizacional, visando sobreviver e se desenvolver em um mercado financeiro segmentado, exigente e competitivo.

**PALAVRAS CHAVE:** Estratégia de Gestão. Cooperativismo. Competitividade.

## COOPERATIVISM: DIFFICULTIES STRATEGIC IN IMPLEMENTATION MANAGEMENT

**ABSTRACT:** The Cooperatives are ways with great potential and possibilities to create social change. In front of those difficulties in the economic area, the cooperatives became a way to valorize the existing productive power and once authorized to work as financial institution, make face to the economical instability, providing the well being for the people. The present study has as object the evaluation of a possible emergent strategic live in a credit cooperative in the south of Minas Gerais, aiming to propose a introduction of a competitive strategy to the organizational development.

World tendency show clearly that even though the cooperativism segment formed one of the section that most developed on the last years, this system yet try to solve problems of strategic formulation and organizational positioning, aiming to survive and to develop in a segmented financial market, demanding and many more times competitive.

**KEYWORDS:** Management Strategy. Cooperatives. Competitiveness.

## INTRODUÇÃO

O Cooperativismo é um dos instrumentos pelo qual a sociedade se organiza através da ajuda mútua, para resolver diversos problemas relacionados ao seu dia-a-dia. Segundo determina a filosofia cooperativista, os integrantes deste sistema se obrigam reciprocamente a contribuir com bens ou serviços, para o exercício de uma atividade econômica de objetivos comuns, sem fins lucrativos.

Para Carvalho (2016) as cooperativas são uma forma particular de organização empreendedora, porém nessa sociedade cooperativista, ao final do exercício, o resultado operacional obtido pode apresentar sobras ou perdas operacionais, distribuídas “*pro rata*” proporcionais ao volume de operações de cada um dos associados daquele exercício.

Pinho (2012) destaca que neste empreendimento, o associado é simultaneamente o cliente e o proprietário da empresa, sendo que a empresa cooperativa é um tipo importante de organização para o setor econômico. Este modelo pode, também, ser entendido com a própria técnica utilizada pela atividade cooperativista, que consiste na autogestão voluntária e democrática dos associados, buscando esforço conjunto, a promoção social, a promoção econômica e humana para todos. Segundo Pinho (2012) essas organizações funcionam, de certa forma, como intermediárias entre seus associados e o mercado, buscando proporcionar vantagens econômicas para os

membros, à medida que racionaliza os fatos comuns, reforça o poder de barganha, elimina os intermediários, e ainda permite um melhor controle de qualidade por uma escala maior de produtos ou serviços.

A organização humana é marcada pela dominação de uma minoria, composta pelos detentores do capital ou do saber, sobre a grande massa da população, institucionalizada pelos fatores sociais e culturais vigentes.

As transformações pelas quais vem passando a sociedade brasileira nos últimos anos fazem com que empresas e organizações, inclusive cooperativas, tenham a necessidade de reavaliar seu posicionamento estratégico e seus modelos de gestão. Mediante uma pesquisa exploratória participante, este estudo visa refletir sobre o verdadeiro contexto cooperativista, bem como avaliar o modelo estratégico de gestão utilizado por uma cooperativa, o grau de envolvimento dos cooperados com a cooperativa e as possíveis dificuldades no desenvolvimento estratégico, visando contribuir para o desenvolvimento em estudo, e a interpretação dos resultados obtidos pela Cooperativa objeto do estudo.

## REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De acordo com Pinho (2012) os aspectos históricos registrados envolvendo as Cooperativas datam de pelo menos 152 anos. A idéia é bastante antiga, mas os ideais e as posturas persistem. A sua essência pouco mudou, desde a fundação da primeira Cooperativa em 1844. Suas alterações são pouco significativas até hoje.

Carvalho (2011) afirma que o Cooperativismo surgiu na Inglaterra. A indústria de lã prosperava, os trabalhadores reivindicavam melhoria das condições de trabalho e salário. Um pequeno grupo de tecelões, não tendo conseguido dos patrões o que considerava justo, reuniu-se para encontrar uma maneira de melhorar sua precária situação econômica. Depois de muita discussão, resolvera criar seus próprios meios de ação mediante auxílio mútuo, concretizado pela abertura de um armazém cooperativo. Através deste armazém foi elaborado um projeto que recebeu o nome de “Rochdale Equitable Pioneers Society” (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale).

Conforme Pinho (2012) durante um ano, vinte e oito tecelões economizaram para conseguir o capital social, e, em 21 de dezembro de 1844, inauguraram o armazém cooperativo, com capital de 28 libras, em Rochdale, distrito de Lancashire, Inglaterra. Para Abell (2015) o estatuto da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale continha os princípios a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa de consumo e produziu uma forma de amenizar as condições precárias, propiciar meios de sobrevivência através de movimentos bem sucedidos, criando uma associação que agrupasse pessoas em todo o mundo.

Bialoskorski Neto, (2012), ressalta a importância desse movimento por humildes trabalhadores, por meio de uma experiência prática e concreta, ou seja, a formação de uma cooperativa de consumo.

Para Carvalho (2011), a cooperação entre as pessoas sempre existiu, desde os tempos mais remotos, estando sempre associada à sobrevivência da raça humana. Considera-se importante o fato de o cooperativismo ser a única doutrina econômica que nasce diretamente da prática de trabalhadores, e não do exercício de pensamento de intelectuais.

Segundo Bialoskorski Neto (2012) a cooperação econômica teve presença no século XVI, com Plockboy, que idealizava a “cooperação integral” de trabalhadores, e com John Bellers, que procurava organizar “colônias cooperativas” para produzir e comercializar produtos, eliminando, assim, o lucro entre intermediários. O cooperativismo moderno surgiu com a revolução industrial, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que esta trouxe, com suas mudanças e transformações.

Gabriel (2014) descreve que as cooperativas são organizações com direitos de propriedade acima da corporação, quando cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de: a cada homem, um único voto.

Pinsonneault e Tallon (2011), afirma que um aspecto muito importante para as corporações de capital aberto é a habilidade de cada proprietário individual em transacionar seus direitos ao resíduo, com baixos custos de transação. Naquela época, artesãos que haviam perdido suas atividades para as primeiras empresas que foram incentivadas pela Revolução Industrial, em função da utilização do vapor como força motriz, resolveram reunir-se para encontrar uma solução para continuarem sobrevivendo do seu trabalho. As dificuldades eram muitas, mas a persistência e determinação desses artesãos do ramo têxtil fizeram com que eles conseguissem organizar a primeira Cooperativa de que se tem notícia no mundo: era uma entidade cooperada na atividade têxtil. Esta iniciativa tinha um bom fundamento da participação de todos para o bem comum. Foi criada uma entidade para assistir a seus sócios e intermediar as suas potencialidades, negociando com eventuais tomadores de serviços. Depois de alguns anos, a primeira Cooperativa já contava com 1.400 associados. O crescimento da idéia foi vertiginoso. Na Europa, em 1881, já existiam aproximadamente mil Cooperativas com mais de 550 mil associados.

A idéia do Cooperativismo ultrapassou os oceanos e chegou à América nas três primeiras décadas do século XX. Desenvolveu-se muito no novo continente e chegou ao Brasil por volta de 1932, tendo sido consolidada pelo Decreto Federal n.º 22.232/32. Mais tarde, em 1943, ao se decretar a Consolidação das Leis do Trabalho, nada restou da Legislação a respeito das Cooperativas. O decreto-lei n.º 22.239/32 vigorou até 1966, sendo diversas vezes revogado e revigorado, mas o artigo 24 nunca sofreu qualquer alteração e continuou a disciplinar a organização das Cooperativas. No fim do período, este decreto foi definitivamente revogado, sobrevivendo novo decreto-lei de n.º 59/66. Em 16/12/71, promulgou-se a lei n.º 5.764 que disciplina a formação de Cooperativas.

O ideal cooperativista disseminou-se pelo mundo inteiro e em praticamente

todos os setores da economia, sendo aceito e reconhecido em todos os países como a fórmula mais adequada, participativa, justa, democrática e indicada para atender às necessidades e interesses específicos da população. Entretanto, nota-se que nem todas as cooperativas têm alcançado êxito em suas atividades. Isto é demonstrado, através dos indicadores sociais e econômico-financeiros de cada Cooperativa. A importância de se aprofundarem os estudos neste setor tem por base conhecer, analisar e estudar estratégias que passam a ser usadas para um crescimento considerável, propiciando assim uma opção de êxito e minimização das disparidades na obtenção de resultados.

## **ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

A estratégia é um tema que há muito tempo vem sendo estudado por grandes pesquisadores de todas as áreas, principalmente no ramo da administração. Para Mintzberg et. al. (2001) não há uma definição única, que possa ser considerada genericamente aceita. Como já citado, existem muitas definições válidas e reconhecidas. Para Pinsonneault e Tallon (2011) esta decisão de definir estratégia paira sobre recursos que devem ser utilizados e adquiridos, para que se possa tirar proveito das oportunidades e minimizar fatores que ameaçam a consecução de resultados desejados. A fixação de objetivos estratégicos enfrenta seu maior desafio no linear da ação estratégica, pois na verdade há uma linha tênue que separa o imobilismo, decorrente da inexistência de propósitos motivadores, e a inflexibilidade eventual imposta por planos que desconsideram a dinâmica da evolução dos fatos. A habilidade para distinguir os limites que separam estas duas situações é essencial à alta gerência.

Neste sentido Montgomery (1998), nos faz uma argumentação ousada quando descreve que as estratégias são mais teóricas do que aplicadas. As missões são mais expostas do que executadas, as metas estratégicas são mais declaradas do que cumpridas.

Conforme Hunt et. al. (2006) a estratégia 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 da empresa com seu ambiente. Para Mintzberg et. al. (2001) a questão chave estratégica na interiorização *versus* terceirização é se a empresa pode manter uma vantagem competitiva, ao realizar uma atividade internamente melhor, geralmente a um custo menor, em tempo hábil ou com a mesma singular capacidade em uma base contínua.

Conforme Mintzberg et. al. (2001), a avaliação da estratégia pode se dar como uma tarefa analítica abstrata, desempenhada talvez por consultores. Entretanto, na maioria das vezes, é uma parte integral de um processo organizacional de planejamento, revisão e controle. Na maioria das organizações, atua de maneira informal, apenas ocasional, breve e apressada.

## METODOLOGIA

A Credipoços, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Confecções de Poços de Caldas Ltda., fundada em 19 de novembro de 1993, é regida pelo estatuto social e pelas disposições legais vigentes, conforme a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e admite associados de Poços de Caldas e das cidades vizinhas.

O número de associados é de 354 (trezentos e cinquenta e quatro) entre pessoas físicas e jurídicas, não havendo limite para quantidade de cooperados. Todos têm o direito de tomar parte nas assembléias gerais, discutir, votar os assuntos que nelas se tratarem propor medidas, votar e serem votados para membro do Conselho Administrativo, demitir-se quando lhes convier, solicitar informações, por escrito, sobre os negócios da Cooperativa quando julgarem necessário, e realizar com a empresa as operações que constituam seu objetivo.

Para Cechin et. al. (2012) a metodologia aplicada foi a de estudo de caso, que consiste em uma análise intensiva, empreendida em uma organização, e que busca reunir informações tão numerosas quanto possível, com vistas de aprender a totalidade de uma situação. O estudo de caso para Hair (2010) é uma escolha metodológica bastante utilizada na área de administração. Boaventura (2007), afirma que a entrevista é essencialmente um método de coleta de informações que coexiste com outros dois métodos mais conhecidos: a observação e a documentação.

Foram realizadas, por amostragem intencional, entrevistas de cunho qualitativo, com os diretores e funcionários, a fim de captar detalhes importantes sobre o processo de formulação da estratégia, o modelo de gestão, análise de oportunidades e ameaças e a influência das eleições e da autogestão na estratégia da cooperativa. Essas entrevistas foram avaliadas pelo método de análise descritiva, com triangulação dos dados. Foram entrevistados ainda sete funcionários da cooperativa, por meio de roteiro semiestruturado de entrevistas com 11 questões, sendo oito perguntas sobre o processo eleitoral dentro da cooperativa, uma sobre os problemas administrativos e duas sobre autogestão e profissionalização de dirigentes. Também foram entrevistados oito diretores recém-eleitos sendo quatro pertencentes ao conselho administrativo e quatro pertencentes ao conselho fiscal. Utilizou-se roteiro de entrevistas para funcionários e diretores já testados no trabalho de Carvalho (2011).

Além disso, optou-se por entrevistar também os cooperados, selecionados por meio de amostragem por conveniência. O questionário estruturado foi aplicado durante a assembleia geral, com 200 cooperados, quantidade significativa frente ao número total de cooperados, que é de 356. O questionário foi adaptado do trabalho de Carvalho (2011), que avaliou a influência dos modelos de gestão em duas cooperativas mineiras, na visão dos cooperados.

Uma vez colhidas às informações necessárias, através do “modelo SWOT”, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e ameaças foram detectados. Muito difundido, por sua fácil aplicação e eficiência, como observa Kaplan e Norton, (2008),

este modelo começou a ser desenvolvido nos anos sessenta, nas escolas americanas de Administração, objetivando focar a combinação das forças provenientes do mercado, fundamentando assim a necessidade de estudar o perfil da Cooperativa Credipoços, onde será avaliado o grau de dificuldade da instituição.

Para Boaventura (2007), a entrevista pertence a uma família de métodos de investigação, juntamente com a observação, a documentação, a participação e a empatia. A capacidade de entrevistar é um dos mais importantes determinantes do sucesso do plano de desenvolvimento de pesquisa, concebida como uma conversação dirigida a um propósito definido que não é a satisfação da conversação em si. As entrevistas realizadas com os cooperados foram feitas através de amostragem por conveniência, as quais lançadas no modelo de SWOT, foram detectados alguns pontos sobre a cooperativa. Mediante a combinação das técnicas de pesquisas podem ser considerados vários métodos.

A pesquisa qualitativa, proposta por Gabriel (2014), busca novas informações ou relações para verificação e ampliação do conhecimento existente sobre o assunto. As pesquisas qualitativas partem de questões ou focos de interesses amplos, que vão se tornando mais direto e específico no transcorrer da investigação.

Conforme Boaventura (2007), a entrevista é um dos mais antigos procedimentos para obtenção de dados e durante muito tempo foi o único modo de obtê-los, substituindo os testes em empresas pequenas ou em tarefas novas onde não é possível obter ou construir testes adaptados às necessidades, servindo para comprovar outras fontes de informação.

Segundo Hair (2010), os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido. É baseado em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional. Trata-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados.

De acordo com Hall (2004) o plano do estudo de caso deve ser cuidadoso no emprego de métodos quantitativos, pois se deve supor que a análise dos dados se dê ao longo de sua execução do estudo, o que pode provocar eventualmente seu redirecionamento. Segundo Boaventura (2007), a entrevista é considerada válida para medir fatores obtidos por observação direta, para medir fatores inferidos daquilo que o candidato transmite.

A obsessão pela medição do desempenho de uma organização como um todo, ou de uma unidade de negócios independentes não configuram uma preocupação recente de investidores, gerentes e outros usuários. Para Garcia et. al. (2011) os sistemas rudimentares de contagem de empregados, em épocas remotas, o surgimento da moeda como meio de troca, até mesmo as avaliações atuais motivadas por processos de fusões, aquisições, ou mesmo privatizações, representam fases evolutivas, as quais se confundem com a evolução da própria sociedade.

## AMOSTRAGEM POR CONVENIÊNCIA

A interferência estatística envolve a formulação de certos julgamentos sobre um todo, após examinar apenas uma parte ou amostra. Assim, através da amostragem sistemática proposta por Stevenson, (2013), foi examinada uma parcela de cooperados denominada como população ou universo. Para tanto foi estabelecido o universo de cooperados na Credipoços ordenado segundo o número de sua conta corrente na Cooperativa, ou seja, de 1 a 356.

A decisão da escolha do plano de amostragem é avaliar a importância da fidedignidade dos resultados e a tolerância em relação a possíveis erros envolvidos e aos métodos pelos quais os erros possam ser controlados. A amostragem por conveniência é adequada e frequentemente utilizada principalmente para geração de idéias em pesquisas exploratórias. Amostras por conveniência podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights*, para estudos conclusivos é que, com este processo, fica mais fácil selecionar uma amostra e freqüentemente mais fácil de fazê-la sem erros. (CARVALHO, 2011 p. 58). A amostra por conveniência é empregada quando se deseja obter informações de maneira rápida. Segundo Aaker (2007) uma vez que esse procedimento consiste em simplesmente contatar unidades convenientes da amostragem, é possível recrutar respondentes tais como estudantes em sala de aula, alguns amigos e vizinhos, ou como, em nosso caso, cooperados em assembléia.

Se os cooperados são dispostos através de contas correntes estipuladas pela cooperativa em ordem sequencial, este processo de amostras se dispersa mais uniformemente sobre toda a população. Segundo Gabriel (2014), esta característica é favorável e contribui para reduzir o número de erros.

## OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Estudar os fatores que determinam as estratégias implica necessariamente em considerar muitas vezes o lado subjetivo das organizações e de seu grupo dirigente: valores e crenças que compõem seus esquemas interpretativos, grupos e formas de distribuição de poder, modos e interpretação da realidade. Para Hair (2010), o delineamento principal em uma pesquisa é a observação participante, na qual o pesquisador adquire entendimento das atividades do grupo ao delas participar.

A observação participante é um processo segundo o qual a presença do observador possibilita um maior entendimento das ações e uma visão crítica do objeto de estudo, e pode ser comparada com as informações obtidas, a fim de verificar a confiabilidade das informações (PINSONNEAULT e TALLON, 2011). Para Gabriel (2014) este tipo de pesquisa encontra-se orientado mais para o problema do que para a hipótese, pois a teoria pode sugerir áreas para a coleta de dados e dirigir a sua interpretação. Mas, à medida que a pesquisa é realizada com o espírito aberto à investigação e não como simples instrumento verificador de fatos já esperados, aumentam as probabilidades de

haver maior interação entre os dados e a teoria.

De acordo com Lizote et. al. (2013) a observação torna-se ainda mais importante quando o sujeito está incapacitado para falar, indisposto ou inábil para reproduzir com fidelidade o que se passa ou se observa.

Para Garcia et. al. (2011) o cumprimento dos passos metodológicos deve ser seguido pelo pesquisador para desvendar a cultura de uma organização. Segundo Williamson (2012) este tipo de pesquisa procura investigar um fenômeno contemporâneo num contexto real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e a realidade ainda não estão claros.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Através das discussões foram observadas convergências e divergências entre os grupos de cooperados. Para Pinheiro (2008) a situação de um modelo de gestão provoca mudanças na cooperativa e deve ser considerado um processo sem fim. Isso, porque, com base nas mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções, as quais podem necessitar de novas abordagens e adequações nos modelos de gestão.

SWOT	Temas	Diretores	Funcionários
<b>Oportunidades</b>	<input type="checkbox"/> Potencial para crescer; <input type="checkbox"/> Autogestão pelos cooperados.	<input type="checkbox"/> Parcerias com outras instituições financeiras; <input type="checkbox"/> Fortalecimento do segmento de comerciantes.	<input type="checkbox"/> Eleições a cada quatro anos com representantes dos cooperados.
<b>Ameaças</b>	<input type="checkbox"/> Concorrência; <input type="checkbox"/> Taxas de juros mais atrativas	<input type="checkbox"/> Falta de profissionalização de dirigentes; <input type="checkbox"/> Ausência de localização estratégica;	<input type="checkbox"/> Distorção do verdadeiro sentido cooperativista; <input type="checkbox"/> Inadimplência.
<b>Pontos Fortes</b>	<input type="checkbox"/> Busca de objetivos comuns; <input type="checkbox"/> Agilidade no atendimento.	<input type="checkbox"/> Integração dos cooperados; <input type="checkbox"/> Atendimento personalizado; <input type="checkbox"/> Facilidade de acesso ao crédito.	<input type="checkbox"/> Autogestão.
<b>Pontos Fracos</b>	<input type="checkbox"/> Escassez de Recursos; <input type="checkbox"/> Falta de participação dos diretores na Cooperativa; <input type="checkbox"/> Falta de credibilidade.	<input type="checkbox"/> Baixa participação dos Cooperados nas assembleias; <input type="checkbox"/> Falta de política de crédito a ser adotada; <input type="checkbox"/> Ausência de um plano estratégico, <input type="checkbox"/> Altas taxas de juros; <input type="checkbox"/> Falta de uma estrutura de poder adequada.	<input type="checkbox"/> Dificuldades na transição do mandato; <input type="checkbox"/> Jogos de interesses pessoais; <input type="checkbox"/> Intrigas pessoais; <input type="checkbox"/> Alto número de cooperados inativos.

Resumo das principais pontos destacados entre os grupos:

Fonte: Elaborado pelos autores

Na visão de diretores e funcionários da Credipoços, há vários pontos convergentes e divergentes, entre os quais se destacam o potencial para crescimento da Cooperativa

que pode proporcionar a cidade de Poços de Caldas, e a autogestão executada pelos cooperados. Enquanto a concorrência do mercado financeiro, inadimplência, falta de profissionalização, ausência de localização estratégica adequada e distorção do sentido cooperativista são considerados ameaças.

Como principais pontos fortes foram citados a busca por objetivos comuns que a cooperativa propicia, agilidade no atendimento e sistema desburocratizado. Enquanto a escassez de recursos, a falta de participação dos diretores na cooperativa e a falta de credibilidade, foram citados como os pontos fracos, capazes de comprometer todas as atividades na busca de resultados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial teórico permite efetuar as seguintes reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos.

Cada cooperativa tem liberdade para desenvolver seu plano estratégico, e focar as áreas que lhe convêm. A falta de fiscalização, por parte das centrais no desenvolvimento das atividades pode gerar falta de credibilidade no próprio sistema. Talvez seja o maior de todos os desafios implantar e adaptar um modelo de gestão cooperativista, priorizando a igualdade econômica e social em uma cultura oportunista e capitalista.

Não há um planejamento formalizado na Cooperativa. Verifica-se, no entanto, a presença de estratégias emergentes que não são suficientes, pois carecem de um padrão estratégico em longo prazo, com maior formalização e comprometimento. Além disso, as estratégias emergentes não são compartilhadas com os membros da diretoria, pois cada chapa vencedora enfatiza cumprir suas promessas de mandato, propiciando assim descontinuidade na execução de tarefas e com isso, não propicia uma sequência lógica aos planos de desenvolvimento estratégicos.

A profissionalização, na opinião de todos os entrevistados, é a saída mais viável para resolver os problemas administrativos da cooperativa, havendo sempre a preocupação em contratar profissionais bem qualificados para atuar em cargos de chefia. Entretanto a profissionalização de dirigentes ainda é pouco discutida, isto reflete o tradicionalismo existente dentro da organização de modo a conflitar com a necessidade da organização em conquistar vantagem competitiva.

Na Credipoços, os cooperados sempre tiveram baixo envolvimento e pouco conhecimento dos modelos de gestão praticados pela cooperativa. Acredita-se que estes modelos de gestão, por não estarem adequadamente formalizados, não transmitem aos cooperados as informações necessárias, para conseguir o devido convite e estímulo à participação de todos na solução de problemas. Não há uma consciência convicta, por parte dos cooperados, sobre os problemas e dificuldades que a falta de conhecimento aos modelos de gestão aplicados pode influenciar a

Cooperativa.

Com isto, as respostas aos fatores que prejudicam e influenciam de forma direta o desenvolvimento da organização têm sido lentas, principalmente no que se refere ao amadorismo existente de alguns diretores, a falta de participação destes diretores e mesmo dos cooperados no dia-a-dia da Cooperativa. No que tange as decisões estratégicas, essas são tomadas em esporádicas assembleias, que, conforme histórico verificado, sempre houve baixa participação dos associados. Como as respostas a estes problemas, não se pode esperar por mudanças muito radicais, pois o ambiente cooperativista é tipicamente conservador e possui dificuldades em aceitar instrumentos de gestão mais complexos, como a administração estratégica. A dinâmica do ambiente competitivo cada vez mais pressiona as cooperativas a se adequarem ao mercado, tanto com relação à sua reestruturação organizacional, quanto em relação à formulação de estratégias de negócios, sob pena de que, caso não ajustem toda sua estrutura, perderão espaço neste mercado que está em constante mudança. Agregados a estes fatores de dificuldades, as eleições para novos dirigentes (diretores) na Credipoços, sempre tiveram um histórico de baixa participação nas assembleias. Contudo, a participação dos cooperados não pode ser imposta, mas deve resultar de um movimento espontâneo de adesão que se origina no indivíduo e que se expressa em atividades solidárias que o leva a compartilhar direitos com os demais membros do grupo. A falta de um sistema adequado que possa despertar nos associados à verdadeira educação cooperativista prejudica o cooperado na sua função de sócio-proprietário e usuário da cooperativa. Assim, a cooperativa se transforma em uma empresa ineficiente, por não conseguir um grau de adesão aceitável. É preciso mais informação para que pessoas se comprometam com a organização e transformem as cooperativas em empresas eficientes, progressistas, valorizando a dimensão econômica e social, assumindo assim uma natureza ofensiva inerente aos novos conceitos de gestão, em substituição ao comportamento defensivo característico dos modelos estruturais tradicionais. Os dirigentes eleitos por uma minoria de cooperados raramente possuem visão estratégica, o que dificulta imensamente estabelecer estratégias adequadas às atividades desenvolvidas pela cooperativa. Sendo assim, os processos estratégicos da Credipoços têm sido desenvolvidos através de estratégias emergentes, ajustadas de acordo com as mudanças regionais, que também estão estritamente correlacionadas com as mudanças de gestão. O empenho das propostas de implementação estratégica fica restrito a alguns poucos diretores. Cada cooperativa tem a liberdade de se adaptar a situações regionais, e este fato causa disparidade entre os diversos processos de gestão adotados, fazendo com que cada uma possua liberdade no desenvolvimento de seus processos estratégicos de acordo com as suas mudanças de gestão e conseqüentemente fique à mercê de seus resultados. Com isto, as cooperativas estão expostas a fatores, que influenciam diretamente seu desenvolvimento organizacional. Estas influências ambientais, tanto internas (pontos fortes e fracos), quanto externas (ameaças e oportunidades) devem levar a Credipoços

a redefinir suas ações estratégicas emergentes.

Quanto às ameaças com a crescente competição no mercado financeiro, a Credipoços mostra-se vulnerável às exigências deste setor. A falta de profissionalização dos dirigentes, a ausência de uma boa localização estratégica da agência dentro da cidade de Poços de Caldas, a alta inadimplência, a descapitalização da Cooperativa, a falta de investimentos em tecnologia de ponta e a possível distorção do verdadeiro sentido cooperativista por alguns diretores e cooperados oportunistas, podem causar o enfraquecimento e influenciar de maneira direta todo o sistema.

Por outro lado, os principais pontos fracos identificados referem-se à administração amadora realizada por alguns diretores, a existência de conflitos internos entre os próprios diretores, infraestrutura inadequada, *marketing* deficiente, escassez de recursos, falta de interesse e baixa participação dos cooperados, falta de envolvimento dos diretores na Cooperativa, falta de credibilidade, falta de uma política de crédito a ser adotada, ausência de um planejamento estratégico formal, altas taxas de juros e altos custos administrativos, pontos estes que impedem que a Credipoços possa obter resultados satisfatórios.

Quanto às ameaças do ambiente à qual a Credipoços está inserida, conclui-se que a forte concorrência imposta pelo mercado financeiro, a falta de profissionalização de dirigentes, a alta inadimplência e a distorção do verdadeiro sentido cooperativista são as principais fontes ameaçadoras que podem causar o enfraquecimento da Cooperativa.

Com base na análise de resultados financeiros verifica-se que a Credipoços, em seu ambiente institucional, faz parte de um sistema financeiro nacional muito desenvolvido e o mais regulamentado do país. As exigências estabelecidas pelo Banco Central do Brasil são cumpridas como em outra instituição financeira. Entretanto, a diretoria anterior deixou a cooperativa com dívidas junto ao Município, Estado e União; com isto, a nova diretoria se viu obrigada a adotar atitudes paliativas, de modo a suplantar as dificuldades deixadas pela administração anterior.

Com a busca na captação de novos investidores, com toda a dificuldade de credibilidade, a Credipoços ainda conseguiu maior eficiência nos índices financeiros, e na prestação de serviços.

Frente às dificuldades enfrentadas pela Credipoços, houve a solicitação pela Central das Cooperativas de Crédito de um plano estratégico de gestão formalizado, a ser trilhado pela cooperativa ao longo do desenvolvimento de suas atividades, que veio ao encontro e contribuiu para a conclusão geral desta pesquisa.

Com um plano formalmente estabelecido, é necessário priorizar as potencialidades da Cooperativa, a fim de minimizar os pontos fracos e os riscos aos cooperados. Este plano deve contemplar, entre outros, o crescimento do número de cooperados, o aumento do patrimônio líquido, aumento no volume de captações e operações de crédito, melhorar a eficiência financeira, diminuição de despesas, aumento de receitas e efetiva cobrança aos inadimplentes. Finalmente, ressalta-se a importância da

administração em promover um contínuo acompanhamento das mutações que ocorrem de ordem freqüente no ambiente institucional do cooperativismo de crédito, buscando minimizar não somente a assimetria de informações, mas, sobretudo aproveitar as oportunidades que porventura surjam.

Assim, a cooperação se coloca como possibilidade de abrandamento de desigualdades e de marginalização, características do modelo de desenvolvimento econômico contemporâneo. Deste modo, a cooperação é a forma de organização econômica que propicia a integração econômica das pessoas marginalizadas, ou seja, cria condições institucionais de construção de uma economia baseada no igualitarismo, na distribuição das oportunidades e no crescimento econômico. Tais circunstâncias pressupõem, porém, a existência estável de interesses, e um jogo sem assimetrias de informação em uma situação onde a ética deverá se sobrepor aos interesses individualistas, e o igualitarismo ao qual o cooperativismo está assentado possibilitará um maior crescimento do bem-estar social e de uma sociedade permeada por critérios mais justos.

Quanto ao futuro da Credipoços, pode-se refletir que dependerá estritamente de sua relação com a central das cooperativas, de modo que a Central possa investir na cooperativa e principalmente tentar reverter a imagem de uma Cooperativa já desgastada e com pouca credibilidade. Neste sentido, é de suma importância que possam ser repensadas algumas ações, por meio de um planejamento estratégico em longo prazo, que objetive alinhar os interesses econômicos, financeiros, políticos e sociais, às tendências do mercado competitivo e aos avanços tecnológicos.

Contudo, fica a questão: será que o modelo cooperativista sobreviverá em um ambiente cada vez mais competitivo, capitalista, cujos interesses individualistas sobrepõem aos interesses sociais de ajuda mútua e igualdade de condições? Outros fatores deverão ser buscados como subsídios ao segmento do cooperativismo de crédito, em resposta a esta pergunta, uma vez que a presente pesquisa é restrita e limitou-se a tratar de apenas alguns pontos. Sugere-se que a busca de novas inferências por meio de novas pesquisas possa ampliar os conhecimentos sobre os modelos de gestão e continuidade estratégica.

## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABELL, D. F. **Framework for Strategic Planning**. Englewood Cliffs Prentice Hall, 2015.

BIALOSKORSK, N. S. **Economia e Gestão de Organizações Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BOAVENTURA, E. **Metodologia da Pesquisa**: Monografia, Dissertação, Tese. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, A. D. **O Marketing de Relacionamento em Cooperativas de Crédito**: Um Estudo de

- Caso nas Cooperativas de Minas Gerais. Tese de Doutorado. Piracicaba: Unimep, 2016.
- \_\_\_\_\_. **O Cooperativismo sob a ótica da Gestão Financeira Global**. Ed. Baraúna, 2011.
- CECHIN, A.; BIJMAN, J.; PASCUCCI, S.; ZYLBERSTAJN, D.; OMTA, O. **Quality in Cooperatives versus Investor-owned Firms: Evidence from Broiler Production in Paraná, Brazil**. *Managerial and Decision Economics*, v. 01. 2012.
- GARCIA, L. J.; TEIXEIRA, J. M.; MERINO, E. A.; GONTIJO L. A. **Gestão da Marca: Influências da Hierarquia e Arquitetura no Posicionamento Empresarial**. *Projética Revista Científica de Design*. Universidade Estadual de Londrina, v. 11, n. 11 Londrina, 2011.
- GABRIEL, M. L. D. **Métodos Quantitativos em Ciências Sociais: sugestão para elaboração e relatório da pesquisa**. *Revista Desenvolvimento em Questão*, n. 28. Rio Grande do Sul: ed. Unijuí, 2014 p. 348-369.
- HAIR J. F. J. **Fundamentos de Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004, 44 p.
- HUNT, S. D.; ARNETT, D. B.; MADHAVARAM, S. **The explanatory foundations of relationship marketing theory**. *The Journal of Business e Industrial Marketing*. v.21, pp.72-87, November, 2006.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Administração de Marketing: Análise Planejamento, Implementação e Controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIZOTE, A. S.; VERDINELLI, M. A.; ZIMMERMANN, M. SILVEIRA, T.; ROSA E. T. **Análise de Variáveis de Relacionamento em Cooperados: um estudo exploratório com associados a cooperativas de crédito**. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 25 out. 2013.
- MINTZBERG, H. et. Al. **The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases** Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 2001.
- PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- PINHO, C. M. D. **Análise das redes de localidades ribeirinhas Amazônicas no tecido urbano estendido: uma contribuição metodológica**. (Tese de Mestrado). Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. São José dos Campos, 2012.
- PINSONNEAULT, A.; TALLON, P. P. **Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: insights from a mediation model**. *Arizona: MIS Quarterly* v. 35 n. 2 pp. 463-486, jun 2011.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração, Contabilidade e Economia**. 19. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- WILLIAMSON S. D., **Liquidity, monetary policy and financial crisis: a new monetarist approach**. *American Economic Association Review*, n. 102, 2012.

## **SOBRE OS ORGANIZADORES**

**TAYRONNE DE ALMEIDA RODRIGUES** Filósofo e Pedagogo, especialista em Docência do Ensino Superior e Graduando em Arquitetura e Urbanismo, pela Faculdade de Juazeiro do Norte-FJN, desenvolve pesquisas na área das ciências ambientais, com ênfase na ética e educação ambiental. É defensor do desenvolvimento sustentável, com relevantes conhecimentos no processo de ensino-aprendizagem. Membro efetivo do GRUNEC - Grupo de Valorização Negra do Cariri. E-mail: tayronnealmeid@gmail. com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9378-1456>

**JOÃO LEANDRO NETO** Filósofo, especialista em Docência do Ensino Superior e Gestão Escolar, membro efetivo do GRUNEC. Publica trabalhos em eventos científicos com temas relacionados a pesquisa na construção de uma educação valorizada e coletiva. Dedicar-se a pesquisar sobre métodos e comodidades de relação investigativa entre a educação e o processo do aluno investigador na Filosofia, trazendo discussões neste campo. Também é pesquisador da arte italiana, com ligação na Scuola de Lingua e Cultura – Itália. Amante da poesia nordestina com direcionamento as condições históricas do resgate e do fortalecimento da cultura do Cariri. E-mail: joaoleandro@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1738-1164>

**DENNYURA OLIVEIRA GALVÃO** Possui graduação em Nutrição pela Universidade Federal da Paraíba, mestrado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e doutorado em Ciências Biológicas (Bioquímica Toxicológica) pela Universidade Federal de Santa Maria (2016). Atualmente é professora titular da Universidade Regional do Cariri. E-mail: dennyura@bol.com.br LATTES: <http://lattes.cnpq.br/4808691086584861>

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-321-7

