

ISSN

2676-0223



REVICOOP

Revista do I.COOP

Volume 5

2024



I.COOP - Faculdade do Cooperativismo

Rua 02 – Quadra 04 – Lote 03 – Setor A – Cep: 78049-050

Centro Político Administrativo

Cuiabá – Mato Grosso – Brasil

Fone: +55 (65) 3648-2400

Contato: biblioteca@icoop.edu.br

www.icoop.edu.br

R454

REVICOOP – Revista do ICOOP / ICOOP – Faculdade do Cooperativismo,
v.5, -- Cuiabá-MT: ICOOP, 2024.

ISSN: 2676-0223

1. Cooperativismo. 2. Cooperativas de crédito. 3. Gestão estratégica.
4. Crédito rural. 5. Governança corporativa. 6. Educação financeira.
7. Liderança feminina.

CDU 334

Editorial

A REVICOOP é uma revista técnico-científica multidisciplinar que engloba seções dedicadas a artigos, resenhas e resumos de trabalhos apresentados em eventos. Um dos principais objetivos da revista é estimular a produção acadêmica, conectando diferentes áreas do conhecimento com temas relacionados ao cooperativismo.

Neste número, são abordados temas-chave do setor cooperativista, incluindo o papel das cooperativas de crédito no acesso financeiro local e estratégias para sua gestão eficaz. Discute-se também o financiamento agrícola através de cooperativas, seu impacto no desenvolvimento rural e sua influência no mercado financeiro.

A importância da governança corporativa, gestão de risco de crédito e liderança feminina são destacadas como aspectos cruciais para o sucesso das cooperativas. Além disso, são apresentadas práticas para a excelência na gestão das agências de cooperativas, promovendo um serviço de qualidade e compromisso com os princípios cooperativistas.

Este número é resultado da produção de artigos de alunos dos cursos de pós-graduação do ICOOP. A publicação dos artigos está alinhada com um de nossos objetivos ao qual buscamos oportunizar a divulgação da produção acadêmica do ICOOP e também, objetivando incentivar outros docentes e acadêmicos a se interessarem pela produção de artigos técnico-científicos voltados ao cooperativismo.

Tatiane Perondi
(Diretora do I.COOP / FEPCOOP)

SUMÁRIO

<u>A importância das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro.</u> <i>Precila Dapont, Sandra Regina Fontes Ribeiro Gomes</i>	06
<u>Gestão estratégica no setor cooperativista: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito em Peixoto de Azevedo-MT.</u> <i>Ricardo Eloi, Reidene de Oliveira Silva</i>	20
<u>Análise de contratação de crédito rural para despesas agrícolas através de uma cooperativa de crédito versus pacote safra em uma revenda safra soja 2022/2023.</u> <i>Felipe de Moura Eickhoff, Reidene de Oliveira Silva</i>	42
<u>O impacto transformador do cooperativismo no mercado financeiro: vantagens, desafios e resultados.</u> <i>Gustavo Rodrigues de Paula Pereira, Reidene de Oliveira Silva</i>	57
<u>Uma análise sobre a importância da governança corporativa e seus benefícios em empreendimentos cooperativos.</u> <i>Jhonatas Ribeiro da Silva, Reidene de Oliveira Silva</i>	72
<u>O papel do líder na análise da gestão de risco de crédito e inadimplência em uma cooperativa de crédito no município de Sinop-MT.</u> <i>Juliardi Bertol, Reidene de Oliveira Silva</i>	87
<u>A importância da educação financeira para a sustentabilidade de pequenos negócios.</u> <i>Julio Cesar de Almeida, Reidene de Oliveira Silva</i>	109
<u>Mulheres na liderança: um estudo de caso nas agências da Cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR.</u> <i>Katiucia Karina Alves Fornaziere, Luis Henrique Flores Nascimento</i>	126
<u>Caminhos para a excelência na gestão de agências: insights da Cooperativa Sicoob Norte Sinop/MT.</u> <i>Maxsuel Machado Nogueira, Luis Henrique Flores Nascimento</i>	148

Evolução da carteira de crédito rural com recursos do BNDES: um estudo de caso a partir da Cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR.

170

Nauri Branco de Camargo, Luis Henrique Flores Nascimento

A IMPORTÂNCIA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

Precila Dapont¹

Sandra Regina Fontes Ribeiro Gomes²

RESUMO: O presente artigo visa demonstrar a importância das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica. Os resultados obtidos demonstram que as cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental no mercado financeiro brasileiro; oferecendo produtos e serviços financeiros adaptados às necessidades dos seus associados. Observa-se que as cooperativas se tornaram uma alternativa viável e sustentável às instituições financeiras tradicionais, diante dos desafios da inclusão financeira e do desenvolvimento econômico local. Outro aspecto relevante à presença das cooperativas de crédito é o estímulo à concorrência saudável no mercado financeiro. Desse modo, as cooperativas incentivam as instituições tradicionais a melhorarem seus produtos e serviços, beneficiando os consumidores como um todo.

Palavras-chave: Mercado financeiro; Inclusão financeira; Desenvolvimento local.

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização, a sociedade sentiu a necessidade de novas estratégias de expansão do mercado financeiro. Nesse contexto, os bancos comerciais, que tradicionalmente atuavam como principais provedores de crédito e recursos financeiros, estão perdendo espaço para outras opções, como as cooperativas de crédito. Conforme Bressan *et al.*, (2003), as cooperativas de crédito são formas específicas de organização que visam fornecer serviços de intermediação financeira para grupos de indivíduos, seus membros, que atuam como clientes e proprietários, com o controle e a gestão da organização sendo confiados a um subgrupo de membros.

Assim, uma das principais diferenças em relação aos bancos é que as cooperativas de crédito oferecem taxas de juros mais baixos, uma vez que os preços são definidos pelos associados, e o resultado do período, conhecido como sobras, é distribuído entre os membros de acordo com suas transações durante o período (LHACER, 2012). Atualmente, as

¹ Graduação em Administração pela Universidade de Cuiabá – UNIC; é especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de Várzea Grande – UNIVAG. Atualmente é aluna da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá.

² Mestrado Profissional em Ciências Contábeis e Administração pela Fundação de Pesquisa e Ensino FUCEPE, é professora e orientadora do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas – I.COOP.

cooperativas de crédito têm se destacado no setor financeiro devido à sua forma única de propriedade compartilhada por todos os associados, que também atuam como clientes.

Dessa forma, as cooperativas de crédito têm responsabilidades perante à sociedade, à comunidade e, principalmente, entre si. Nesse novo cenário, conforme Santos (2000), as cooperativas precisam de uma gestão flexível que lhes permita adaptar-se às regras do mercado como uma empresa econômica, ao mesmo tempo em que mantêm seus valores, princípios e sua identidade, como uma organização social.

Nesse contexto, as cooperativas de crédito têm desempenhado um papel cada vez mais relevante no mercado financeiro brasileiro, promovendo a inclusão financeira e contribuindo para o desenvolvimento econômico local. Segundo Rocha e Souza (2018), as cooperativas de crédito têm se destacado como uma alternativa viável e sustentável às instituições financeiras tradicionais, oferecendo serviços financeiros acessíveis e estabelecendo relações de confiança e proximidade com seus associados.

Desse modo, ao longo dos anos, a falta de acesso aos serviços financeiros tem sido um desafio para muitos indivíduos e comunidades, limitando suas oportunidades de crescimento econômico. Diante disso, a inclusão financeira se torna um tema de extrema relevância. Conforme apontado por Lemos e Machado (2019), as cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental nesse processo, fornecendo produtos e serviços financeiros adaptados às necessidades dos seus associados, como empréstimos de pequeno valor e taxas de juros competitivas.

Diante desse contexto, o questionamento desta pesquisa é: como as cooperativas de crédito podem atuar no mercado financeiro brasileiro, de modo a contribuir para a inclusão financeira dos indivíduos e para o desenvolvimento econômico local.

Este estudo se justifica pela crescente participação das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro. Não obstante, para os profissionais do mercado financeiro, é importante, para a compreensão da dinâmica e dos benefícios das cooperativas de crédito; a fim de proporcionar um melhor atendimento aos clientes e promover assim, a oferta de serviços financeiros mais acessíveis e adequados às suas necessidades.

Dessa forma, espera-se que este estudo possa contribuir para a disseminação do cooperativismo de crédito, permitindo uma compreensão mais ampla de sua importância no mercado financeiro brasileiro. Além disso, esperam-se que os resultados obtidos possam auxiliar a tomada de decisões mais assertivas, fortalecendo assim, as cooperativas de crédito como agentes impulsionadores da inclusão financeira e do desenvolvimento econômico no país.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi realizado por meio de uma revisão de literatura, que de acordo com Silva e Menezes (2005), consiste em identificar, selecionar e analisar estudos, livros, artigos científicos e outras publicações relevantes sobre o tema em questão, a fim de obter uma visão abrangente e atualizada sobre o assunto.

Para a seleção das fontes de informação, foram consultadas bases de dados eletrônicas, como *Scopus*, *Google Acadêmico* e Periódicos CAPES. A pesquisa restringiu-se aos anos de 2013 a 2023, a fim de garantir a atualidade e relevância das informações.

Durante a análise dos artigos selecionados, foram identificados conceitos-chave relacionados à importância das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro, bem como seus impactos na inclusão financeira, estabilidade do sistema financeiro e concorrência saudável.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cooperativismo de Crédito

O cooperativismo é um modelo de organização econômica e social baseado na cooperação entre os membros, visando atender às suas necessidades e interesses comuns (PINTO, 2018).

Conforme Santos e Menezes (2020, p. 25):

O cooperativismo possui como princípios fundamentais a adesão voluntária, gestão democrática, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação, formação e informação. Esses princípios constituem a base do cooperativismo, garantindo a efetiva participação dos associados, a igualdade de direitos e deveres, e a busca constante pelo desenvolvimento pessoal e coletivo dos membros da cooperativa.

Desse modo, todos os princípios expressam uma filosofia própria do cooperativismo, que, etimologicamente, refere-se à ideia de que os cooperados participam de maneira livre e ativa (BULGARELLI, 1967).

Alguns conceitos sobre o cooperativismo também merecem ser destacados. Bulgarelli (1967) observa que as dificuldades iniciais em se conceituar cooperativismo devem-se, propriamente, ao fato de terem sido formuladas por economistas, que passaram a ressaltar apenas o aspecto não lucrativo da atividade cooperativa. Franke (1973), por sua vez, enxerga que a expressão cooperativismo pode ser entendida sob duas dimensões. Por um lado, expressa o sistema de organização econômica que visa a eliminar desajustamentos sociais, frutos da excessiva intermediação capitalista. Por outro lado, também significa uma doutrina que se

expressa no conjunto de princípios que devem reger o comportamento humano integrado naquele sistema específico.

No contexto financeiro, as cooperativas de crédito surgem como uma forma de cooperativismo aplicado ao setor bancário. Segundo Rocha e Souza (2018), as cooperativas de crédito são instituições financeiras que têm como objetivo fornecer serviços financeiros aos seus associados, baseados nos princípios do cooperativismo.

Uma das características distintas das cooperativas de crédito é a adesão voluntária dos seus membros. Os associados decidem livremente se desejam se tornar parte da cooperativa e participar de suas atividades e benefícios. Essa adesão voluntária fortalece o senso de pertencimento e responsabilidade dos membros em relação à cooperativa (SANTOS; MENEZES, 2020).

A gestão democrática é outro princípio fundamental do cooperativismo aplicado às cooperativas de crédito. Os membros têm o direito de participar das decisões da cooperativa, por meio de assembleias e votações, garantindo a transparência e a representatividade na definição das diretrizes e políticas da instituição (PINTO, 2018).

A participação econômica dos membros também é uma característica marcante das cooperativas de crédito. Os associados contribuem financeiramente para a cooperativa por meio da compra de cotas-parte, que representam a participação na propriedade e governança da instituição. Essa participação econômica gera benefícios diretos para os membros, como o acesso a serviços financeiros a taxas mais favoráveis e a distribuição de resultados financeiros de acordo com a participação de cada associado (ROCHA; SOUZA, 2018).

Desse modo, as cooperativas de crédito buscam promover a autonomia e independência financeira dos seus membros, fornecendo educação, formação e informações relevantes para o desenvolvimento de habilidades financeiras e tomadas de decisões conscientes. Essa abordagem educativa contribui para a melhoria da qualidade de vida dos associados e fortalece a sustentabilidade financeira da cooperativa (SANTOS; MENEZES, 2020).

Assim, o cooperativismo proporciona uma estrutura organizacional e de gestão que valoriza a participação ativa dos membros, a cooperação e o benefício mútuo. Esses princípios fundamentais são essenciais para a compreensão da importância das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro e para a promoção de uma economia mais inclusiva e sustentável (SILVA, 2005).

3.2 Mercado Financeiro brasileiro

De acordo com Assaf Neto (2020), o mercado financeiro desempenha um papel fundamental na economia, permitindo a captação de recursos e sua alocação eficiente entre os diversos agentes econômicos. Essas transações ocorrem por meio de instituições financeiras que oferecem serviços como empréstimos, investimentos e operações bancárias.

No contexto do mercado financeiro, as cooperativas de crédito têm alcançado destaque como alternativas viáveis e inclusivas, para a população que enfrenta restrições de acesso aos serviços financeiros tradicionais. Segundo Lemos e Machado (2019), as cooperativas de crédito se diferenciam dos bancos comerciais por sua natureza e foco no atendimento às necessidades dos associados.

De acordo com especialistas, o mercado financeiro brasileiro é regulamentado por diversos órgãos, cada um com suas atribuições específicas. O Banco Central do Brasil (BACEN) desempenha um papel fundamental nesse contexto. Segundo Silva (2018), o BACEN é responsável por formular e executar as políticas monetárias e cambiais, bem como regular e supervisionar as instituições financeiras. Além disso, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) também exerce um importante papel na fiscalização e normatização do mercado de capitais. Conforme Nascimento (2022), a CVM atua na garantia da transparência e segurança das operações no mercado de valores mobiliários. Outro órgão relevante é a Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), responsável pela regulação do setor de seguros.

No que diz respeito à economia brasileira, o país tem enfrentado um contexto desafiador nos últimos anos. Segundo Reuters (2020), tem passado por oscilações e influências, como recessão econômica, instabilidade política e crises internacionais. No entanto, há perspectivas promissoras para o futuro. Conforme apontado por Reuter (2020), com a retomada gradual do crescimento econômico, espera-se que o Brasil alcance maior estabilidade e desenvolvimento sustentável.

Para isso, diversas medidas têm sido aceitas. Segundo Costa (2019), destaca-se a diversificação da economia, com o fortalecimento de setores como tecnologia, inovação e agronegócio. Além disso, investimentos em infraestrutura têm sido impulsionados, visando a melhoria das condições logísticas e atração de capital estrangeiro. De acordo com Lemos (2012), tais medidas têm o objetivo de manter o crescimento econômico e a competitividade do país, gerando empregos e esperança para o bem-estar social.

3.3 As cooperativas de crédito na economia brasileira

As cooperativas de crédito possuem a mesma essência e características de uma cooperativa comum, aprofundando apenas as suas peculiaridades. De acordo com Sales (2010), as cooperativas de crédito constituem um fundo, que é composto pelo capital dos sócios e que pode ser destinado à concessão de empréstimos pecuniários a seus associados ou a outras cooperativas.

Desse modo, as cooperativas de crédito são instituições financeiras com o objetivo de propiciar crédito e prestar serviços aos seus associados. Assim, elas financiam as necessidades e iniciativas de seus cooperados e estimulam a poupança.

No Brasil, são controladas pelo Conselho Nacional do Cooperativismo, pelo Conselho Monetário Nacional e pelo Banco Central; subordinadas às condições estabelecidas na Resolução Bacen 3.442/07, com alterações dadas pela Resolução Bacen 3.454/07. Regem-se também pelo disposto nas Leis 5.764, de 28.12.1971, 4.595, de 31.12.1964, Lei Complementar 130, de 17.04.2009 e pelo respectivo estatuto social. Quanto às suas estruturas, podem ser classificadas em cooperativas singulares, Cooperativas Centrais e Federações e Confederações, conforme estabelecido na Lei 5.764/71, Art. 6.

As sociedades cooperativas são consideradas: I - singulares, as constituídas pelo número mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos; II - cooperativas centrais ou federações de cooperativas, as constituídas de, no mínimo, 3 (três) singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados Individuais; III - confederações de cooperativas, as constituídas, pelo menos, de 3 (três) federações de cooperativas ou cooperativas centrais, da mesma ou de diferentes modalidades (BRASIL, 1971).

Portanto, essa subdivisão nas cooperativas de crédito pode ser compreendida da seguinte maneira: As cooperativas singulares são aquelas que têm o contato direto com o cooperado, sendo responsáveis pela captação de recursos, geração de crédito, financiamentos, recebimento de transferências de outras instituições financeiras e atuação nas aplicações no mercado financeiro. Para que sejam constituídas, é necessário o devido enquadramento pelo Banco Central. Já as cooperativas centrais prestam serviços e supervisionam suas singulares filiadas. Por sua vez, as confederações de cooperativas prestam serviços às centrais e suas filiadas (PAULA, 1998).

É possível perceber, a partir da análise dos conceitos expostos, que há dimensões diferentes para a compreensão do cooperativismo. Trata-se, essencialmente, de um sistema de organização econômica que visa a contrapor-se aos excessos do sistema exclusivamente capitalista, sem, no entanto, ignorar a necessidade da aquisição de capital. Nesse sentido, é a expressão prática de uma modalidade relacionada ao aspecto social do capitalismo (PAULA; ALVES JUNIOR; MARQUES, 2001).

3.4 Diferenciais das cooperativas de crédito

As cooperativas de crédito apresentam várias vantagens em relação às instituições financeiras tradicionais. Uma das principais vantagens é a relação de proximidade e confiança estabelecida entre os associados e a cooperativa. De acordo com Carvalho e Oliveira (2017), essa relação pessoal e próxima permite um atendimento mais personalizado e adequado às necessidades dos associados, além de estimular a participação e o engajamento dos mesmos nas decisões da cooperativa.

Lemos e Machado (2019) destacam que a relação mais próxima com seus membros, permite à cooperativa conhecer suas necessidades e assim, oferecer soluções financeiras adequadas. Desse modo, essa proximidade fortalece a confiança e a fidelidade dos associados, diferenciando as cooperativas dos bancos comerciais.

Além disso, as cooperativas de crédito têm a capacidade de promover a inclusão financeira, atendendo a setores da população que tradicionalmente enfrentam dificuldades de acesso a serviços bancários (SILVA; ALMEIDA, 2020). Rocha e Souza (2018) destacam que as cooperativas de crédito são capazes de oferecer empréstimos a taxas de juros mais acessíveis e flexíveis, além de fornecerem produtos financeiros adaptados às necessidades específicas de seus associados.

Outra vantagem das cooperativas de crédito está relacionada à estabilidade do sistema financeiro. Carvalho e Oliveira (2017) afirmam que as cooperativas de crédito contribuem para a diversificação do sistema financeiro, reduzindo a concentração de poder e riscos sistêmicos. Essa diversificação é benéfica para a estabilidade e segurança do sistema como um todo.

Ao contrário das instituições bancárias, as cooperativas de crédito possuem uma natureza não lucrativa em relação às operações com seus associados. Conforme Fortuna (1998), por operarem também com não associados, as cooperativas estão sujeitas a um regime tributário diferenciado, devendo separar os resultados de suas operações, a fim de que o resultado gerado das atividades realizadas diretamente com os associados não esteja sujeito à incidência tributária, devido à sua natureza jurídica específica.

Nesse contexto, os resultados das cooperativas de crédito são compartilhados entre os cooperados, de são denominados de "sobras", em uma perspectiva social do Sistema Financeiro. Em contrapartida, os bancos têm como objetivo o lucro, pois são empresas voltadas para a geração de lucro tanto para eles quanto para seus acionistas (FORTUNA, 1998).

As cooperativas de crédito geralmente são encontradas em âmbito regional, predominando em pequenas cidades. Sua missão é auxiliar o desenvolvimento dessas localidades. Por outro lado, os bancos concentram-se nos grandes centros urbanos, onde a maioria das pessoas possui maior renda (RODRIGUES, 2022).

Portanto, as cooperativas de crédito possuem uma estrutura e uma abordagem diferenciadas em comparação aos bancos; com uma natureza não lucrativa, compartilhamento de resultados, foco em regiões menores e observância das leis e normas específicas que regem o seu funcionamento.

Conforme Azevedo (2007, p.254),

as cooperativas de crédito apresentam uma proposta diferenciada em relação à distribuição dos resultados. Ao contrário de outras instituições do mesmo ramo, as cooperativas não têm como objetivo principal a busca pelo lucro, mas sim a prosperidade conjunta e a valorização da figura humana. Esse aspecto é evidenciado no terceiro princípio do cooperativismo, que preconiza a distribuição dos resultados de forma igualitária, considerando as proporções de investimento de cada cooperado. Vale ressaltar que os excedentes são direcionados para o desenvolvimento da própria cooperativa.

Outra vantagem das cooperativas de crédito é a busca pela justa remuneração dos recursos. Rocha e Souza (2018) afirmam que, ao contrário dos bancos comerciais, as cooperativas de crédito não têm como objetivo principal a maximização do lucro, mas sim o benefício mútuo dos associados. Isso permite que as cooperativas ofereçam taxas de juros mais acessíveis e condições mais favoráveis aos seus membros.

Além disso, as cooperativas de crédito têm um papel importante na promoção da educação financeira. Segundo Rocha e Souza (2018), essas instituições oferecem orientações e capacitações financeiras aos associados, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades de gestão financeira e tomada de decisões conscientes.

Dessa forma, as cooperativas de crédito desempenham um papel relevante no mercado financeiro, proporcionando acesso a serviços financeiros para a população desatendida pelos bancos tradicionais, promovendo a proximidade e a confiança com os associados, buscando a justa remuneração dos recursos e promovendo a educação financeira (LE MOS; MACHADO, 2019).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A relevância das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro tem sido

amplamente discutida na literatura especializada. Os estudos analisados revelaram que as cooperativas de crédito desempenham um papel significativo no sistema financeiro brasileiro, contribuindo para a inclusão financeira e o desenvolvimento econômico do país (MARION, 2002). Dentre os resultados encontrados, destacam-se:

1. **Inclusão Financeira:** As cooperativas de crédito têm sido reconhecidas como importantes agentes na promoção da inclusão financeira, principalmente em regiões desprovidas de serviços bancários tradicionais. Essas instituições têm facilitado o acesso a serviços financeiros, como empréstimos e contas bancárias, para comunidades de baixa renda, agricultores familiares e pequenos empreendedores (AVILA, 2021).
2. **Taxas de Juros Competitivas:** Pesquisas indicam que as cooperativas de crédito, em geral, oferecem taxas de juros mais competitivas em comparação com os bancos comerciais (AVILA, 2021). O Sistema de Informações de Crédito (SCR) do Banco Central do Brasil possibilita verificar as taxas de juros cobradas apenas nas operações de crédito de montante superior a R\$5 mil. Se por um lado isso traz limitações ao estudo, por deixar grande número de operações fora da análise, por outro auxilia, ao deixar as operações mais comparáveis entre si, pois se destinariam a um grupo de tomadores com capacidade financeira mais homogênea. Isso se deve, em parte, à estrutura organizacional e ao foco no atendimento às necessidades dos cooperados (BRASIL, 1971). Essas taxas mais baixas têm impacto direto no custo de crédito para os cooperados, gerando economia e melhorando sua capacidade de investimento.
3. **Governança e Participação:** A estrutura de governança das cooperativas de crédito, baseada no princípio "um associado, um voto", proporciona aos cooperados a oportunidade de participar ativamente das decisões e da gestão da instituição. Essa participação democrática fortalece o senso de pertencimento dos cooperados, aumenta a transparência e a responsabilidade das cooperativas, e contribui para a construção de relacionamentos mais próximos entre os associados e a instituição financeira (ROTH et al., 2012).
4. **Desenvolvimento Local:** Outro resultado relevante encontrado nas pesquisas é o papel das cooperativas de crédito no desenvolvimento local. Essas instituições têm um compromisso com a comunidade em que estão inseridas, direcionando seus recursos financeiros para investimentos locais, como financiamento de projetos de infraestrutura, agricultura familiar, microempreendedorismo e outros setores importantes para o desenvolvimento regional (FILHO, 1996).

Portanto, os resultados evidenciados neste estudo demonstraram a importância das cooperativas de crédito no mercado financeiro brasileiro. Dessa forma, o fortalecimento e o apoio a essas organizações são fundamentais para a construção de um sistema financeiro mais inclusivo, eficiente e justo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar como as cooperativas de crédito podem atuar no mercado financeiro brasileiro, de modo a contribuir para a inclusão financeira dos indivíduos e para o desenvolvimento econômico local.

Diante da carência de prestação de serviços financeiros às comunidades que não são atendidas pelos bancos comerciais, as cooperativas de crédito têm desempenhado um papel relevante na redução da exclusão bancária. Assim, essas instituições têm facilitado o acesso ao mercado financeiro, como por exemplo, a empréstimos e contas bancárias; permitindo que segmentos da população de baixa renda, agricultores familiares e pequenos empreendedores tenham acesso aos recursos necessários para investimentos e desenvolvimento de suas atividades.

Além disso, as cooperativas de crédito se destacam por oferecer taxas de juros competitivas, o que reduz o custo do crédito para os cooperados e estimula o investimento produtivo. Essa característica, aliada à estrutura de governança baseada na participação ativa dos cooperados, fortalece o vínculo entre a instituição e seus associados, promovendo transparência, confiança e responsabilidade na gestão dos recursos financeiros.

É importante ressaltar também que as cooperativas de crédito desempenham um papel fundamental no desenvolvimento local. Ao direcionar seus recursos para investimentos regionais, essas instituições contribuem para o crescimento econômico, a geração de empregos e a redução das desigualdades regionais, fortalecendo as comunidades onde estão inseridas.

Nesse sentido, visando a construção de um sistema financeiro mais justo, inclusivo e eficiente, é fundamental que existam políticas públicas para fortalecer o cooperativismo de crédito brasileiro, garantindo assim, seu crescimento e sustentabilidade.

Dessa forma, ao promover a expansão e o fortalecimento das cooperativas de crédito, será possível ampliar o acesso dos cidadãos aos serviços financeiros, impulsionar o desenvolvimento econômico local, contribuir para a construção de uma sociedade mais justa e inclusiva e prover a sociedade, por meio da educação financeira, de conhecimento para lidar com o dinheiro de forma mais consciente e inteligente.

Como contribuição teórica, esta pesquisa ampliou a compreensão da importância do

fortalecimento do cooperativismo brasileiro. Na prática, espera-se que os resultados deste estudo possam demonstrar para as cooperativas de crédito, a importância significativa das ações no sentido de gerir os seus recursos com excelência, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável da comunidade onde se instalam.

REFERÊNCIAS

AVILA, Humberto. **Teoria da igualdade tributária**. 4ª ed. São Paulo: Malheiros, 2021.

AZEVEDO, Osmar Reis. **Obrigações fiscais das sociedades cooperativas e entidades sem fins lucrativos**. 2ª ed. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Bacen nº 3.442**, de 01 de março de 2007. Dispõe sobre as cooperativas de crédito e dá outras providências. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2007/pdf/res_3442_v4_l.pdf Acesso em: 11 jun. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução Bacen nº 3.454**, de 24 de abril de 2007. Altera a Resolução nº 3.442, de 01 de março de 2007, que dispõe sobre as cooperativas de crédito e dá outras providências. Disponível em: https://normativos.bcb.gov.br/Lists/Normativos/Attachments/48102/Res_3454_v5_P.pdf Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dez. 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências**. Brasília, 16 de dez 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.764%2C%20DE%2016,cooperativas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.595, de 31 de dezembro de 1964**. Dispõe sobre a política e as instituições monetárias, bancárias e creditícias, cria o Conselho Monetário Nacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4595.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%204.595%2C%20DE%2031%20DE%20DEZEMBRO%20DE%201964&text=Disp%C3%B5e%20so%20a%20Pol%C3%ADtica%20e,Nacional%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 dez. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm Acesso em: 11 jun. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp130.htm Acesso em: 11 jun. 2023.

BRESSAN, V. G. F. et al. **Avaliação financeira das cooperativas de crédito rural do estado de Minas Gerais**. Revista de Administração da UFLA, 5: 21-35, 2003.

BULGARELLI, W. **Cooperativismo**: doutrina e legislação. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1967.

CARVALHO, A.; OLIVEIRA, F. S. de. **A importância do relacionamento entre os associados e as cooperativas de crédito**: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFF, 6., 2017, Niterói. Anais [...]. Niterói: UFF, 2017.

COSTA, A. **Economia Contemporânea**: Desafios e Tendências. Editora 15ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2019.

FILHO, J. A. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista**. In: Planejamento e políticas públicas. Brasília, IPEA, n. 14. dez, 1996.

FORTUNA, E. **Mercado Financeiro**: Produtos e Serviços. 15ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

FRANKE, R. G. **Cooperativismo**: história, teoria e legislação. São Paulo: Editora Atlas, 1973.

LEMOS, A. de F. R.; MACHADO, J. A. **Cooperativas de crédito e inclusão financeira**. São Paulo: Atlas, 2019.

LHACER, J. S. **Cooperativas de Crédito**: Uma Abordagem Comparativa. São Paulo: Editora São Paulo-SP, 2012.

MARION, José Carlos. **Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

NASCIMENTO, J. P. B. do. **Comissão de Valores Mobiliários**. Direito do mercado de valores mobiliários / Comissão de Valores Mobiliários. 2. ed. Rio de Janeiro: Comissão de Valores Mobiliários, 2022.

NETO, A. **Mercado financeiro**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

PAULA, L. F. R. de. **Comportamento dos bancos, posturas financeiras e oferta de crédito**: de Keynes a Minsky. In *Análise Econômica*, v.16, nº 29, 1998.

PAULA, L. F. R. de; ALVES JUNIOR, A. J.; MARQUES, M. B. L. **Ajuste patrimonial e padrão de rentabilidade dos bancos privados no Brasil durante o Plano Real (1994-98)**. In *Est. Econ.* V. 32, n. 2, São Paulo, p. 285319, 2001.

PINTO, C. A. **Cooperativismo**: conceitos básicos. Brasília: OCB, 2018.

REVISTA EXAME, 2020, 0-04. Semanal. Versão on-line. Disponível em: <https://exame.com/economia/guedes-diz-que-brasil-ja-estava-decolando-antes-da-crise-do-coronavirus/> Acesso em: 10 jun.2023.

ROCHA, M. R.; SOUZA, A. P. de **Cooperativas de crédito: fundamentos e aspectos econômico-financeiros**. São Paulo: Atlas, 2018.

RODRIGUES, Lucas M. **Cooperativas de Crédito e Bancos: Diferenças e Impactos Regionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

ROTH, A. L. et al. **Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos**. Revista de Administração (São Paulo), v. 47, p. 112-123, 2012.

SALES, J. E. **Cooperativismo: Origens e Evolução**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, n. 1, p. 23-34, 2010.

SANTOS, A. P. dos; MENEZES, F. **Cooperativas de crédito: uma alternativa financeira para o desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

SANTOS, J. M. **Cooperativas de Crédito: Gestão Flexível no Novo Cenário Econômico**. São Paulo: Editora Atlas-SP, 2000.

SILVA, J. P.; MENEZES, M. L. **Metodologia de Revisão Bibliográfica: Uma Abordagem Abrangente**. São Paulo: Editora Medeiros-SP, 2005.

SILVA, M. de C. **Cooperativismo e a Economia Inclusiva: Princípios e Importância das Cooperativas de Crédito**. São Paulo: Editora São Paulo, 2018.

SILVA, A. M.; ALMEIDA, J. C. Inclusão financeira por meio das cooperativas de crédito. Revista Brasileira de Economia Financeira, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 45-60, ago. 2020.

GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO EM PEIXOTO DE AZEVEDO-MT

Ricardo Eloi¹
Reidene de Oliveira Silva²

Resumo: Este estudo aborda o tema da gestão estratégica no setor cooperativista por meio de um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito localizada em Peixoto de Azevedo-MT. O objetivo geral é abordar a gestão estratégica no setor cooperativista, com ênfase em um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito localizada em Peixoto de Azevedo-MT. Inicialmente, foi realizada uma fundamentação teórica que englobou conceitos e aspectos relacionados à estratégia e ao planejamento estratégico, bem como os fundamentos, valores, princípios e características do cooperativismo. A fim de obter uma compreensão mais aprofundada do tema, foi realizado um estudo de caso na cooperativa de crédito selecionada. O estudo permitiu compreender a importância prática do planejamento estratégico nos dias atuais e como ele pode proporcionar uma vantagem competitiva para as cooperativas que o adotam. Além disso, constatou-se que a cooperativa em estudo está empenhada em conscientizar seus cooperados sobre a importância da cooperativa, bem como em incentivar os jovens, filhos dos cooperados, a buscarem a profissionalização para assumirem posições de liderança na organização e contribuírem para seu crescimento contínuo. Por meio de sua estratégia de mercado, a cooperativa almeja ser reconhecida como a melhor do Brasil, buscando oferecer excelência em produtos e serviços aos seus clientes. Conclui-se, portanto, que a gestão estratégica desempenha um papel crucial no sucesso e crescimento das cooperativas.

Palavras-chave: Gestão estratégica. Planejamento estratégico. Cooperativa de crédito.

1. INTRODUÇÃO

A gestão estratégica desempenha um papel central no sucesso e desenvolvimento das organizações, independentemente do seu setor de atuação (BIALOSKORSKI NETO, 2011). No contexto específico do setor cooperativista, onde valores como cooperação, participação e solidariedade são fundamentais, a implementação de uma gestão estratégica eficaz ganha ainda maior importância (AZEVEDO e COSTA, 2001).

¹ Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Tocantins - UNITINS, Atualmente aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop-MT. E-mail: ricardosicoob@gmail.com

² Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, mestrado em Marketing pela Universidade do Estado de Mato Grosso – UNEMAT, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop-MT. E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br.

As cooperativas, como empreendimentos coletivos apoiados para a satisfação das necessidades e interesses de seus membros, confrontam-se com desafios complexos num mercado cada vez mais competitivo e globalizado (OLIVEIRA, 2009). Para se manterem competitivos e alcançarem seus objetivos, as cooperativas devem adotar uma abordagem estratégica que leve em consideração as específicas do seu setor, bem como as tendências e demandas do ambiente em que estão inseridas (MINTEL e BONGANHA, 2015).

Neste contexto, este artigo tem como O objetivo geral é abordar a gestão estratégica no setor cooperativista, com ênfase em um estudo de caso realizado em uma cooperativa de crédito localizada em Peixoto de Azevedo-MT. A seleção dessa cooperativa decorre de sua relevância regional e do reconhecimento que conquistou no setor.

Com a intenção de fundamentar teoricamente este estudo, será apresentada uma base conceitual sobre estratégia e planejamento estratégico, abordando suas definições, componentes e relevância para as organizações (AZEVEDO e COSTA, 2001). Além disso, serão considerados os princípios, valores, fundamentos e características do cooperativismo, a fim de fornecer um entendimento abrangente do contexto específico em que uma gestão estratégica no setor cooperativista se desenvolve (OLIVEIRA, 2009).

O estudo de caso será conduzido por meio de uma análise aprofundada do processo de gestão estratégica adotada pela cooperativa selecionada, examinando suas práticas, obstáculos e resultados (MINTEL e BONGANHA, 2015). Dentre os aspectos a serem considerados estão a definição de metas e objetivos, a formulação de estratégias, a implementação de ações estratégicas e o acompanhamento dos resultados realizados.

Através deste estudo, visa-se aprimorar a compreensão da importância da gestão estratégica no contexto do setor cooperativista, demonstrando como essa abordagem pode conferir uma vantagem competitiva às cooperativas que a adotam (BIALOSKORSKI NETO, 2011). Além disso, almeja-se identificar as melhores práticas empregadas pela cooperativa de crédito objeto do estudo, com o propósito de oferecer insights e recomendações passíveis de serem implementadas por outras cooperativas interessadas em fortalecer sua gestão estratégica e fomentar um crescimento sustentável (MINTEL e BONGANHA, 2015).

2. MATERIAL E MÉTODOS

2.1 Delineamento da Pesquisa

O desenvolvimento do presente estudo foi conduzido por meio de um planejamento meticuloso, com o objetivo de delimitar a área de pesquisa a ser explorada dentro do tema do cooperativismo, mais especificamente focando no desenvolvimento de estratégia em uma cooperativa de crédito localizada no estado do Mato Grosso.

A Cooperativa "SICOOB" foi selecionada como objeto de estudo neste trabalho.

A abordagem utilizada na pesquisa foi de natureza descritiva, envolvendo um estudo de caso exploratório com abordagem qualitativa.

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e suas características. Buscar conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas. (CERVO et al.; 2007, p. 61)

Segundo Beren e citando Gil (1999, p.73), salienta-se que "o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimentos amplos detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados".

A pesquisa exploratória consiste em investigações empíricas, porém, tem como objetivo a formulação de questões a partir de um problema, visando o desenvolvimento de hipóteses e o aumento da familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização da pesquisa (FIGUEIREDO e SOUZA, 2011, p. 103).

Conforme Brodbeck et al. (2011, p.10), a pesquisa qualitativa "é a que proporciona melhor visão e compreensão de uma realidade social, pois possibilita a compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados". Dessa maneira, suas principais vantagens, segundo a autora, são: amostras de entrevistados, coleta de dados estruturada, análise de dados analítica e a possibilidade de desenvolvimento sobre a realidade inicial e parcial.

2.2 Definição da Amostra – Cooperativa de Crédito “SICOOB NORTE”

A Cooperativa de Crédito “SICOOB NORTE” teve sua origem em 21 de setembro de 2015, quando foi fundada com o apoio de 109 sócios-fundadores, além de contar com um respaldo significativo de empresários e entidades da região de Sinop/MT. Essa iniciativa foi motivada pela busca de uma instituição financeira que não apenas atende às necessidades dos associados, mas também reflete sua identidade organizacional e valores (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO CAPIXABA, 2022).

Atualmente, a cooperativa expandiu sua atuação, abrangendo 14 faixas em diferentes localidades, com 4 delas situadas em Sinop e nas cidades de Colíder, Nova Canaã, Alta Floresta, Paranaíta, Guarantã do Norte, Matupá, Peixoto de Azevedo, Feliz Natal, Vera e Cláudia. Além disso, a cooperativa opera por meio de 11 escritórios de negócios localizados em diversas cidades, como Novo Mundo, Terra Nova, Marcelândia, União do Sul, Nova Guarita, Carlinda, Santa Helena, Santa Carmem, Itaúba, Novo Progresso e Itaituba (ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO CAPIXABA, 2022).

Mesmo diante das adversidades econômicas impostas pela pandemia de COVID-19, o SICOOB NORTE MT continua com seus planos de expansão. Em um marco importante, no dia 3 de julho, às 18h, a cooperativa inaugura sua 06ª agência em Matupá, situada a aproximadamente 700 km de Cuiabá. Essa ação marca a consolidação do sexto ponto de atendimento da instituição, o que foi estabelecido em resposta à identificação de um potencial substancial de crescimento e oportunidades para o cooperativismo financeiro nessa cidade.

Norival Curado, presidente do SICOOB NORTE MT, destaca que a agência de Matupá inicia suas operações com 55 sócios-fundadores. Ele enfatiza que uma política de cooperativa sempre se baseia em abrir novas unidades com um número significativo de cooperados, uma abordagem baseada em análises de previsões.

Um marco relevante ocorreu com a manifestação da 13ª agência do SICOOB NORTE, em Peixoto de Azevedo, no dia 07/12/2022. Essa agência iniciou suas atividades com 056 sócios fundadores, representando um impacto significativo na economia municipal e contribuindo para o desenvolvimento da região do Vale do Peixoto (SICOOB NORTE, 2023).

Outro ponto ressaltado por Norival é a excelente receptividade do SICOOB NORTE MT. A chegada da cooperativa foi saudada por empresários locais, pela classe política e por entidades como a Associação Comercial e Industrial (CDL), o Sindicato Rural e a Maçonaria. O presidente expressou sua satisfação e confiança no sucesso dessa empreitada, enfatizando sua sinceridade de estar seguindo a trajetória adequada (SICOOB NORTE, 2023).

2.3 Técnica de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário que foi adaptado de Costa (2003) e está disponível neste trabalho no Apêndice A. As questões foram direcionadas a uma amostra composta por gestores da cooperativa e outros respondentes. O questionário foi dividido em quatro partes: Perfil dos respondentes, Perfil específico de conhecimento de gestão estratégica, abrangendo o Processo de Planejamento (PP), Cultura Estratégica (CE) e Aprendizagem Organizacional (AO), incluindo aspectos gerenciais e mercadológicos do empreendimento. Além disso, uma questão aberta também foi incluída.

Os gestores foram selecionados com base na acessibilidade na da cooperativa de crédito para a aplicação da pesquisa, sendo identificada como SICOOB NORTE MT. Para a sede da cooperativa, foram enviados questionários para sete gestores, cujos e-mails estavam disponíveis no banco de dados.

2.4 Técnicas de Análise de Dados

Para a análise dos resultados, buscou-se embasamento na fundamentação teórica do material já publicado sobre o assunto em estudo. Em seguida, aplicou-se um questionário aos gestores e demais respondentes da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT, visando analisar a importância da cooperativa em sua região de atuação, bem como seus desafios estratégicos e as forças competitivas que afetam sua gestão estratégica.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Conceito de estratégia

Antes do início das atividades, cabe a toda organização determinar seu foco de atuação, público-alvo, forma de participação no mercado e estratégia para atingir seus objetivos. Nesse contexto, é essencial que a empresa possua um amplo conhecimento de si mesma, de seu segmento de atuação, concorrentes e do mercado de forma geral.

Ansoff; McDonnell (1993, p. 70) definem estratégia como "um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização", com a necessidade de estabelecer diretrizes gerais para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Segundo esses autores, a estratégia é uma ferramenta que auxilia as instituições a lidarem com as tubulências do mercado.

Robert (1998) destaca que a palavra "estratégia" deriva do grego estratégia, que significa "escritório do general" e tem origem militar. Ao longo do tempo, a palavra adquiriu diversos significados. Com base nesses conceitos e por meio de entrevistas realizadas com CEO's de empresas de diferentes portes (pequeno, médio e grande), Robert (1998, p. 34) cunhou o termo "raciocínio estratégico", que é "o processo de raciocínio que ocorre na mente do presidente e das pessoas-chave próximas a ele, ajudando a determinar a aparência da organização em um determinado momento futuro." Dessa forma, compreende-se que o raciocínio estratégico busca definir o perfil estratégico da empresa e determinar o que ela se tornará no futuro.

Beal (2009) define estratégia como o conjunto de decisões tomadas para a definição de objetivos gerais dentro de um determinado período de tempo, além da identificação dos meios para superá-los e alcançá-los. Por sua vez, Maximiano (2010) argumenta que a estratégia envolve certa astúcia por parte do estrategista, pois busca enganar ou superar os concorrentes por meio da utilização de técnicas e procedimentos inesperados, levando o adversário a agir de forma equivocada.

Conclui-se, portanto, que, antes de formular uma estratégia, as organizações precisam conhecer a si mesmas, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, bem como ter conhecimento do mercado, dos concorrentes e do ambiente em que estão inseridas. Ressalta-se ainda que a estratégia não é algo estático ou imutável. Devido à dinamicidade do mercado e às mudanças nos desejos dos clientes, as organizações devem ser flexíveis para adaptar suas estratégias quando necessário.

3.2 Planejamento estratégico

Não há como abordar a gestão estratégica sem mencionar o planejamento estratégico. Embora sejam conceitos de certa forma similares, eles não devem ser confundidos. Campos (2009) explica que o Planejamento Estratégico é um processo de gerenciamento utilizado para definir objetivos e determinar a forma como a organização irá agir, incluindo os programas de ação a serem implementados, bem como sua execução e controle. Esse processo leva em consideração fatores internos e externos que influenciam a instituição. Assim, nessa etapa são definidas as estratégias de longo prazo. Por outro lado, no âmbito da Gestão Estratégica, o autor nos ensina que se trata de um conjunto de ações e técnicas de gestão que auxiliam na avaliação sistemática e contínua da situação organizacional, proporcionando uma visão sistêmica dos ambientes interno e externo. A Gestão Estratégica, portanto, é composta pelas seguintes fases: planejamento estratégico, organização e direção estratégica, controle e desenvolvimento estratégico.

Conforme mencionado anteriormente, o mercado passa por constantes mudanças e, como resultado, ocorrem diversas alterações nas organizações. Essa instabilidade exige que as instituições se adaptem a cada situação, o que implica na reestruturação de seus processos produtivos e gerenciais. Diante disso, destaca-se a importância do planejamento estratégico como uma ferramenta que orienta as ações gerenciais das empresas, reduzindo assim o risco de tomar decisões equivocadas.

De acordo com Drucker (2002), o planejamento estratégico é um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões envolvendo riscos, organização das atividades necessárias para a execução dessas decisões e avaliação dessas decisões em relação às expectativas criadas, por meio de um feedback. Drucker (2002) ressalta o que o planejamento estratégico não é:

- ✓ Não se trata de uma caixa de mágicas ou um conjunto de técnicas padronizadas. Não existe uma fórmula única e correta para o planejamento estratégico, pois isso varia de empresa para empresa. A elaboração da estratégia envolve trabalho em equipe, que inclui raciocínio, análise, estudos, ideias inovadoras e tomada de decisões, e não apenas a aplicação de técnicas específicas.

- ✓ Não se trata de previsão, uma vez que o futuro é imprevisível. Qualquer tentativa de prever é inútil, pois se administrar fosse sinônimo de adivinhar o futuro, não seria necessário realizar um planejamento. Os gestores trabalham com base em tendências de mercado e, com base nelas, planejam e tomam decisões.
- ✓ Não se trata de tomar decisões futuras. O planejamento estratégico lida com o futuro por meio das decisões tomadas no presente. Isso significa que os administradores devem tomar decisões que levem a empresa a ter um futuro próspero, sustentável e de longo prazo.
- ✓ Não se trata de uma tentativa de eliminar riscos. Todos os negócios possuem riscos e assumi-los faz parte da atividade econômica. O planejamento serve para quantificar os riscos do empreendimento, analisar os possíveis caminhos a seguir e tomar as decisões corretas.

Construir um planejamento é direcionar a organização para o futuro. Os administradores não podem agir com base em suposições. Eles devem, juntamente com suas equipes, desenvolver estratégias competitivas para a empresa, de modo a garantir um desempenho lucrativo e sustentável ao longo de suas atividades.

É importante ressaltar que o plano estratégico deve ser constantemente reavaliado, dada a grande quantidade de mudanças que ocorrem dentro e fora da empresa. A avaliação do planejamento visa verificar sua efetividade na consecução dos objetivos organizacionais. Portanto, essa função deve ser monitorada, avaliada, ajustada e executada de forma contínua.

Starec, Gomes e Chaves (2006) propõem a integração do planejamento estratégico ao sistema de inteligência e ao balanced scorecard (BSC). Segundo os autores, por meio das informações fornecidas pelo BSC, é possível desenvolver um planejamento mais focado e eficaz, definindo uma proposta diferenciada em relação aos concorrentes, uma cadeia de valor própria, uma política clara de trade-off e outras vantagens. Além disso, o uso do balanced scorecard permite estabelecer e implementar um melhor sistema de avaliação dos resultados alcançados nas perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O BSC é relevante porque coleta e analisa as informações necessárias para o negócio da empresa,

comunica a estratégia para todos os departamentos e identifica possíveis lacunas de melhoria.

Por fim, Maximiano (2010) afirma que o planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, que é a relação desejada entre a empresa e o mercado. "O processo de planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento que a organização pretende seguir: os produtos e serviços que pretende oferecer e os mercados que pretende atingir" (MAXIMIANO, 2010, p. 333). Portanto, o escopo do planejamento estratégico é definir o ramo de negócio que a empresa seguirá, os produtos que oferecerá aos clientes e como atuará para obter e manter vantagens competitivas por longos períodos.

É importante enfatizar que não existe uma estratégia ideal que se aplique a todas as organizações. Cada tipo de negócio possui suas peculiaridades, e as empresas devem desenvolver uma estratégia levando em consideração sua posição de mercado, objetivos, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, além dos recursos disponíveis.

3.3 As escolas do pensamento estratégico

A formação estratégica de uma organização é fundamental para o seu sucesso e longevidade. Todo negócio, independentemente de seu porte, requer inicialmente uma ideia, um planejamento e uma estratégia para dar início às suas atividades. Nesse sentido, a implantação da estratégia ocorre por meio de um conjunto de ações coordenadas visando alcançar objetivos específicos.

Com o intuito de facilitar a compreensão desse processo como um todo, é importante estudar as características de cada escola estratégica, a fim de fornecer o suporte necessário para a construção da estratégia organizacional.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem dez escolas de pensamento estratégico, são elas:

1. **Escola do Design:** esse modelo baseia-se na identificação e análise dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades para a formulação da estratégia. Considera-se que a estratégia deve ser elaborada pelo executivo principal, havendo uma separação entre aquele que a concebe e aquele que a coloca em prática. Uma das principais críticas a essa abordagem é a inflexibilidade da estratégia.

2. **Escola de Planejamento:** nessa escola, as estratégias são formalizadas por meio de um planejamento estruturado, onde são estabelecidos objetivos, especialmente relacionados a auditorias externas e internas para avaliar a estratégia, além do controle estratégico de todo o processo.
3. **Escola de Posicionamento:** nesse modelo, a estratégia é vista como um processo analítico, controlado e consciente. O foco está na seleção de estratégias genéricas que sejam comuns e identificáveis no mercado. A partir da estrutura de mercado, são desenvolvidas estratégias com o objetivo de obter vantagens competitivas. Nessa escola surgem as estratégias genéricas de Porter, identificadas a partir do modelo das cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, poder de barganha dos clientes, barreiras à entrada, ameaças de produtos substitutos e rivalidade interna da indústria.
4. **Escola Empreendedora:** nessa escola, o processo de formação estratégica é considerado intuitivo, baseado na inspiração, sabedoria e experiência. A ideia é que a estratégia seja moldada pela visão do líder, que direciona a organização com base em suas concepções e perspectivas de longo prazo. A crítica a essa abordagem é o fato de que a estratégia fica dependente do comportamento de uma única pessoa.
5. **Escola Cognitiva:** nesse modelo, o desenvolvimento da estratégia ocorre por meio de um processo mental que envolve a lógica cognitiva, por meio de modelos, mapas, esquemas, conceitos e estruturas. Nesse sentido, a atividade mental processa dados e informações, resultando na criação de estratégias. Portanto, compreender a mente humana no processo de formação estratégica é de extrema importância.
6. **Escola do Aprendizado:** nessa escola, a formação da estratégia é um processo contínuo que ocorre ao longo do tempo. Não se desenvolve e implementa uma estratégia de uma só vez. O papel do gestor é estimular o pensamento retrospectivo e o aprendizado estratégico. Como o ambiente é dinâmico e imprevisível, não se devem projetar estratégias fixas e determinadas.
7. **Escola do Poder:** nessa escola, a formação da estratégia ocorre por meio de processos de negociação, poder e política. Existem duas vertentes

nessa abordagem: poder micro e poder macro. O poder micro caracteriza-se como um jogo de barganha, política e intensa interação dentro da organização, em que as estratégias são moldadas por meio de processos políticos. Já o poder macro concentra-se nas questões externas à organização e na avaliação dos interessados. Nessa abordagem, a organização é responsável por atender suas necessidades por meio de diversos meios de gestão.

8. **Escola Cultural:** nesse modelo, a construção estratégica é um processo coletivo baseado na interação social, valorizando as crenças e interpretações de cada membro da organização. Essas crenças são desenvolvidas por meio da socialização primária e secundária, exercendo forte influência nas decisões estratégicas. A crítica a essa abordagem é que ela pode aumentar a resistência a mudanças devido à força social da cultura.
9. **Escola Ambiental:** para essa escola, o ambiente é considerado o ponto central e o ponto de partida para a formulação da estratégia. O ambiente é compreendido como um conjunto de forças internas e externas capazes de influenciar a elaboração das estratégias. Assim, os gestores devem visualizar o ambiente para garantir uma adequada adaptação da instituição.
10. **Escola de Configuração:** nessa escola, a formação estratégica é vista como um processo de transformação, no qual as características da configuração são observadas em um determinado período. A partir disso, são realizados ajustes em determinados comportamentos que influenciam na formulação da estratégia. Os gestores devem ter sensibilidade para gerenciar esse processo de ruptura sem comprometer a organização. Nesse contexto, a construção da estratégia interrompe períodos de estabilidade.

A partir da descrição e análise das dez escolas, é possível perceber claramente a importância do processo de construção, desenvolvimento e implementação das estratégias organizacionais. No entanto, enfatiza-se que, para alcançar maior eficiência e eficácia, é fundamental que o gestor trabalhe de maneira integrada os diversos conceitos

dessas escolas estratégicas, levando em consideração a realidade e as necessidades da instituição.

3.4 Planejamento estratégico nas cooperativas

Ao longo deste trabalho, foram abordados diversos aspectos relacionados ao gerenciamento e planejamento estratégico no contexto das cooperativas. Verificou-se que os gestores devem considerar conceitos, metodologias e práticas estratégicas no desenvolvimento e implementação do processo de planejamento.

De acordo com Oliveira (2009, p. 77), “o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que estabelece a direção otimizada a ser seguida pela cooperativa, buscando uma maior interação com os fatores externos não controláveis. Nesse sentido, a cooperativa analisa os fatores internos e externos para determinar as ações mais adequadas para alcançar os objetivos e metas.”.

Conforme mencionado neste texto, as cooperativas surgem da necessidade de indivíduos buscarem benefícios que não poderiam alcançar individualmente. Com o tempo, as demandas e necessidades da cooperativa sofrem ajustes, e é importante que a organização acompanhe e se adapte às mudanças para manter-se competitiva no mercado e atrair novos associados e clientes.

Os gestores devem considerar a cooperativa como um todo, evitando fragmentações que se limitem a partes específicas da organização. Planejamentos fragmentados são de natureza tática ou operacional, buscando otimização de resultados em médio prazo em áreas específicas, como marketing, produção ou gestão de pessoas. O planejamento estratégico, por sua vez, é mais amplo e de longo prazo, envolveu uma abordagem integrada e harmônica" (CAMPOS, 2009, p. 35).

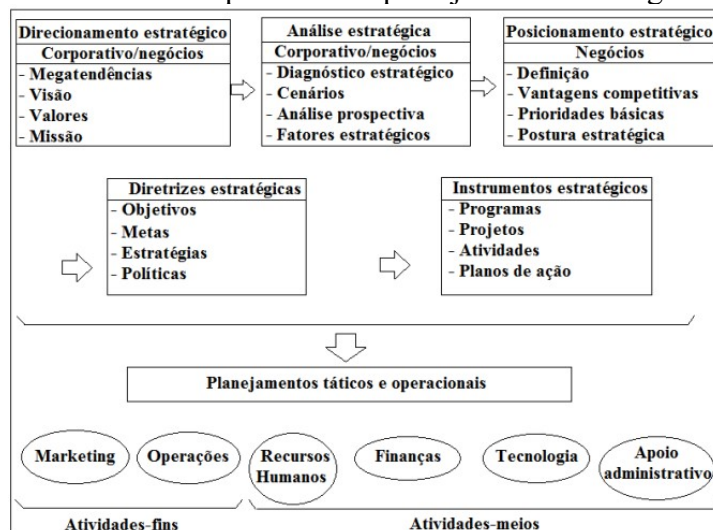
No processo de elaboração do planejamento estratégico, é crucial que os gestores considerem uma visão global da cooperativa, evitando fragmentações que se concentrem apenas em partes específicas da organização. Esses planejamentos mais fragmentados costumam ter um escopo tático ou operacional, melhorando resultados a curto ou médio prazo em áreas específicas como marketing, produção ou gestão de pessoal. Por outro lado, o planejamento estratégico assume uma perspectiva mais abrangente e de longo prazo, com uma abordagem integrada e harmoniosa (OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma, o planejamento estratégico se torna de relevância essencial, especialmente nas sociedades cooperativas, onde a propriedade é compartilhada pelos associados e há interesses não apenas econômicos, mas também culturais e sociais. O planejamento estratégico designa a situação futura desejada e os meios para alcançar os objetivos almejados, sendo necessário seguir uma estrutura metodológica para seu desenvolvimento e implementação.

Oliveira (2009, p. 80) apresenta uma metodologia composta por cinco módulos que auxiliam as cooperativas no desenvolvimento das questões estratégicas. Esses módulos são:

1. Direcionamento estratégico: estabelece as orientações estratégicas que guiarão o pensamento dos principais gestores da cooperativa, avaliando megatendências, visão, valores e missão.
2. Análise estratégica: estuda a situação atual da cooperativa de forma geral, identificando pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, para definir ações presentes e futuras. Essa fase inclui o diagnóstico estratégico, análise de cenários, análise prospectiva e fatores estratégicos.
3. Posicionamento estratégico: define a área de negócios da cooperativa e consolida produtos, serviços e público-alvo. Compreende a definição dos negócios, vantagens competitivas, prioridades básicas e postura estratégica.
4. Diretrizes estratégicas: estabelece as orientações, interesses e principais questões relacionadas à operacionalização do plano estratégico nas cooperativas. Inclui objetivos, metas, estratégias e políticas.
5. Instrumentos estratégicos: representa o conjunto de meios e ferramentas que possibilitam gerir e operacionalizar as decisões tomadas ao longo do processo estratégico. Engloba programas, projetos, atividades e planos de ação.

FIGURA 1 - Modelo básico do processo de planejamento estratégico das cooperativas



Fonte: Adaptado de Oliveira (2009, p. 81).

Verifica-se que nos dois primeiros módulos, as questões macros são abordadas com maior intensidade. Conforme Oliveira (2009, p. 82), nos módulos de direcionamento e análise estratégica, considera-se "cada um dos negócios atuais e potenciais da cooperativa, bem como a abordagem corporativa, que consolida o conjunto de negócios".

Nos módulos de posicionamento estratégico, diretrizes estratégicas e instrumentos estratégicos, o foco principal está nos negócios oferecidos aos cooperados e ao mercado em geral, como mencionado por Oliveira (2009, p. 82).

É importante enfatizar, novamente, que o envolvimento de todos os executivos, representantes e demais cooperados é fundamental para otimizar o processo de planejamento. Reconhece-se que esse trabalho não é fácil, mas é interessante eliminar resistências e atitudes inadequadas que possam prejudicar a evolução da organização cooperativista. Considerar todo esse processo é o melhor caminho para que as cooperativas busquem o progresso econômico, cultural e social de todos os seus cooperados e demais envolvidos na cadeia produtiva.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base no questionário realizado com os gestores da Cooperativa de Crédito SICOOB NORTE MT, procurou extrair respostas claras do entrevistado para comparar a teoria apresentada neste trabalho com o procedimento da entrevista.

4.1 Perfil dos Gestores da Cooperativa Sicoob Norte – MT , Agencia de Peixoto de Azevedo-MT

Com o objetivo de compreender a perspectiva dos gestores da Cooperativa de Crédito Sicoob Norte - MT em relação à gestão estratégica, foi realizada uma análise do perfil desses profissionais. Essa análise possibilita identificar características individuais e experiências relevantes que podem influenciar a forma como a gestão estratégica é conduzida na organização.

De acordo com Costa (2003), o perfil dos gestores é um fator importante a ser considerado na compreensão das práticas de gestão estratégica. Nesse contexto, a amostra de gestores da cooperativa de crédito SICOOB NORTE MT selecionada para participar da pesquisa é composta por profissionais que ocupam cargos de liderança e tomada de decisão no empreendimento.

A escolha dos gestores participantes foi baseada na acessibilidade e disponibilidade na sede da cooperativa. Foram enviados questionários para sete gestores, selecionados com base nos dados disponíveis no banco de dados da organização. Esses gestores representam diferentes áreas funcionais e possuem experiência e conhecimento relevantes sobre a gestão estratégica da cooperativa.

Adicionalmente, o questionário aplicado incluiu uma seção específica para coletar informações sobre o perfil dos gestores. Essa seção abordou aspectos como formação acadêmica, tempo de atuação na cooperativa, cargo ocupado e experiência anterior em gestão estratégica.

A análise do perfil dos gestores da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT , fornece um panorama sobre a composição e as características individuais dos profissionais que desempenham papéis-chave na organização. Essa compreensão é fundamental para contextualizar os resultados obtidos na pesquisa e compreender como esses gestores podem influenciar a implementação e a efetividade das práticas de gestão estratégica na cooperativa.

4.2. Pontos Positivos e Negativos da Cooperativa de Peixoto de Azevedo-MT

A análise dos pontos positivos e negativos da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT permite compreender melhor a organização, identificar suas principais forças e fraquezas, e avaliar sua capacidade de enfrentar desafios e aproveitar oportunidades no ambiente em que está inserida.

Segundo Porter (2004), a análise das forças e fraquezas organizacionais é uma etapa crucial para a compreensão da posição competitiva de uma empresa. No contexto de uma cooperativa de crédito, isso implica examinar fatores internos que contribuem para a eficiência, a qualidade dos serviços e a satisfação dos associados, bem como aspectos que podem representar limitações ou obstáculos à sua atuação.

As cooperativas constituem associações autônomas de pessoas, reunidas de maneira democrática com o objetivo de promover atividades produtivas ou fornecer serviços, com a característica de eliminar intermediários. Assim como em qualquer atividade econômica, as sociedades cooperativas apresentam benefícios e restrições.

De acordo com Martins (2006, p. 56), algumas das vantagens são:

1. Aumento das oportunidades de trabalho reduzindo consequentemente o desemprego;
2. Oportunidade de melhorar a renda dos associados;
3. Os associados possuem uma maior autonomia na prestação de serviços, visto que não tem horário de trabalho fixo; é autônomo;
4. Ênfase na gestão democrática, pois o trabalhador adere voluntariamente a cooperativa. Além disso, possui participação em seu gerenciamento;
5. O resultado do trabalho da cooperativa é compartilhado entre os associados, valoriza os esforços de cada associado;
6. Proporciona educação e formação a seus sócios, bem como aos representantes eleitos, diretores e empregados, com escopo de contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento das cooperativas; ampliação do mercado;
7. Justa divisão dos rendimentos.
8. Credibilidade e confiança: A Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT desfruta de uma reputação sólida e de um histórico positivo de atendimento aos associados, o que contribui para a construção de relacionamentos de confiança e fidelidade.
9. Atendimento personalizado: A cooperativa se destaca pelo atendimento próximo e personalizado oferecido aos associados, o que pode resultar em maior satisfação e fidelização dos mesmos.
10. Participação dos associados: A participação ativa dos associados na gestão e nas decisões da cooperativa promove um sentimento de pertencimento e engajamento, estimulando a colaboração e a busca por melhores resultados coletiva, horário diferenciado no atendimentos ao público.

De acordo com Martins (2006), é possível estabelecer uma parceria entre empresas e cooperativas para a prestação de serviços. Do ponto de vista econômico, a utilização de cooperativas resulta na mitigação dos conflitos entre capital e trabalho, abolição do lucro, operações em maior escala, redução de custos, distribuição de excedentes e rendimento a preços justos. Embora haja várias vantagens nessas práticas, também existem algumas restritas, ainda que insignificantes. Isso inclui a perda da carteira de trabalho assinada e outros direitos trabalhistas, apesar de ser uma opção de emprego para o cooperado.

Outro desafio identificado por Martins (2006) é a possibilidade de desvios de propósitos, onde intermediários ou "gatos" podem atuar de forma fraudulenta, explorando o trabalhador por meio de cooperativas fictícias. No entanto, é notório que os benefícios da implementação de uma cooperativa superam suas limitações. Apesar de alguns autores apontarem para a perda de direitos trabalhistas, compreende-se que os ganhos em ser cooperado são maiores, especialmente para pequenos produtores.

Um exemplo ilustrativo é o de um pequeno produtor de tomates na Região Administrativa de Planaltina (DF). Ele enfrentaria grandes dificuldades em relação aos produtores em maior escala, devido aos desafios para escoar sua produção, altos custos de transporte e outras barreiras. No entanto, ao aderir voluntariamente a uma cooperativa, esses obstáculos seriam superados, pois a cooperativa se encarregaria da comercialização dos produtos a preços justos.

Limitações tecnológicas: A falta de recursos tecnológicos avançados pode limitar a capacidade da cooperativa de oferecer serviços inovadores e acompanhar as demandas do mercado em termos de agilidade e conveniência para os associados.

Dependência regional: A atuação restrita da cooperativa a uma única região geográfica pode representar um desafio em termos de diversificação de negócios e redução do risco associado à concentração geográfica.

Concorrência: A cooperativa enfrenta a concorrência de outras instituições financeiras, incluindo bancos comerciais e cooperativas de crédito, o que pode afetar sua participação de mercado e sua capacidade de atrair novos associados.

A análise dos pontos positivos e negativos da Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT fornece uma visão ampla da situação da organização e permite identificar aspectos que podem ser potencializados ou aprimorados, bem como desafios a serem enfrentados. Essa compreensão embasa a busca por estratégias que maximizem

os pontos fortes e minimizem as fraquezas, visando à melhoria contínua e ao fortalecimento da cooperativa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão estratégica no setor cooperativista, por meio de um estudo de caso na Cooperativa de Crédito de Peixoto de Azevedo-MT. Com base nos dados coletados e nas análises realizadas, é possível fazer algumas considerações sobre o tema.

Inicialmente, constatou-se que a cooperativa desempenha um papel relevante na região de Peixoto de Azevedo-MT, desfrutando de credibilidade e confiança por parte dos associados. A oferta de um atendimento personalizado e a participação ativa dos associados na gestão foram identificadas como pontos positivos, contribuindo para a construção de relacionamentos sólidos e o fortalecimento do vínculo com a cooperativa.

Entretanto, algumas limitações foram observadas, como as restrições tecnológicas que podem impactar a capacidade da cooperativa em oferecer serviços inovadores e acompanhar as demandas do mercado. Além disso, a dependência regional e a concorrência representam desafios que precisam ser enfrentados, buscando a diversificação de negócios e a diferenciação em relação às demais instituições financeiras.

No que diz respeito à gestão estratégica, identificou-se a existência de um processo estruturado de planejamento, o que indica uma preocupação com a definição de objetivos e a elaboração de estratégias. A cultura estratégica voltada para a inovação e a adaptabilidade às mudanças do mercado também foi reconhecida pelos gestores como um aspecto relevante.

Por fim, destacam-se as contribuições deste estudo. Ele oferece uma compreensão aprofundada sobre a gestão estratégica no contexto cooperativista, explorando especificamente uma cooperativa de crédito em Peixoto de Azevedo-MT. Os resultados apresentados podem servir como base para a implementação de melhorias e aprimoramentos na gestão estratégica da cooperativa, proporcionando subsídios para a tomada de decisões mais embasadas e alinhadas aos desafios e oportunidades do mercado.

Recomenda-se que futuros estudos ampliem a amostra e incluam outras cooperativas de crédito, possibilitando a comparação e a generalização dos resultados.

Além disso, aprofundar a investigação sobre aspectos específicos da gestão estratégica, como a implementação de estratégias e o monitoramento de resultados, pode enriquecer ainda mais o conhecimento nessa área.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para aprimorar a compreensão da gestão estratégica no setor cooperativista, fornecendo subsídios para a implementação de práticas eficazes e o fortalecimento das cooperativas de crédito, com vistas ao desenvolvimento sustentável das comunidades em que estão inseridas.

REFERÊNCIAS:

ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica**. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente e Guilherme Ary Plonsky. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. Título original: *Implanting strategy management*.
BEREN, AG; GIL, AC **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BRASIL. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Cooperativismo/Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília: Mapa/SDC/DENACOOP, 2008.

BRASIL. Lei nº 5.764, de dezembro de 1971. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2017. BRASIL. Lei nº 10.406, 16 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: . Acesso em: 20 out. 2017.

BEAL, Adriana. **Gestão Estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2009.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BRODBECK, AF et al. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. Petrópolis: Vozes, 2011.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. **História das Cooperativas de Crédito no Brasil**. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/institucional/imprensa/historia-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/>.

CAMPOS, Wagner. (2009). **O que é a Gestão Estratégica**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/> . Acesso em: 19 nov. 2017.

CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo**: Desde as origens ao projeto de reforma do sistema cooperativo brasileiro, Curitiba: Juruá, 2009.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002. Título original: *An introductory view of management*.

FIGUEIREDO, NM; SOUZA, SJ de. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011.

FIGUEIRA, Divalte Garcia. **História**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 2003.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo**: primeiras lições. Brasília: Sescop, 2004.

MARTINS, Sérgio Pinto. Cooperativas de Trabalho. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Gestão das Cooperativas**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Título original: Competitive Strategy.

REISDORFER, Vitor Kochhann **Introdução ao cooperativismo** / Vitor Kochhann Reisdorfer – Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam seus concorrentes. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

STAREC, Cláudio EB; GOMES, Eliane CD; CHAVES, Reynaldo C. **Proposta de integração do planejamento estratégico ao sistema de inteligência e ao Balanced Scorecard (BSC)**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. Anais... Fortaleza: ABEPRO, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ADAPTADO

1. Questionário sobre Gestão Cooperativa

Este questionário faz parte de um estudo sobre a gestão cooperativa e tem como objetivo coletar informações relevantes para a análise. Suas respostas são fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Por favor, responda às questões com sinceridade e baseando-se em sua experiência.

2. Informações Demográficas

Qual é a sua carga atual na cooperativa?

Há quanto tempo você está envolvido na gestão da cooperativa?

Qual é a sua área de atuação dentro da cooperativa?

3. Perguntas sobre Gestão Cooperativa

Você acredita que a criação da Cooperativa de Crédito “SICOOB NORTE” foi uma iniciativa que atendeu às necessidades da comunidade local? (1 - Discordo completamente, 5 - Concordo completamente)

Como você descreveria a identidade organizacional da cooperativa? (Aberta para comentários)

Na sua opinião, quais são os principais fatores que desenvolvem para o crescimento e expansão da cooperativa em várias localidades?

Considerando o cenário econômico atual e a pandemia de COVID-19, como uma cooperativa tem enfrentado os desafios e suspender seus planos de expansão?

Quais são os principais benefícios que uma cooperativa oferece aos seus sócios-fundadores?

Como gestor, quais estratégias você considera mais eficazes para fortalecer o relacionamento entre a cooperativa e seus membros?

Na sua opinião, quais são os principais elementos que são destacados para a boa acessibilidade do SICOOB NORTE MT na comunidade?

A política de abertura de novas unidades com um número significativo de cooperados, baseada em estudos de opções, tem sido eficaz para a expansão da cooperativa?

Como você vê o papel do SICOOB NORTE MT no desenvolvimento econômico da região do Vale do Peixoto?

Agradecemos sua colaboração neste questionário. Suas respostas são valiosas para o avanço do nosso estudo. Se desejar, você pode fornecer quaisquer observações adicionais ou comentários no espaço abaixo.

ANÁLISE DE CONTRATAÇÃO DE CRÉDITO RURAL PARA DESPESAS AGRÍCOLAS ATRAVÉS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO VERSUS PACOTE SAFRA EM UMA REVENDA SAFRA SOJA 2022/2023

Felipe de Moura Eickhoff¹
Reidene de Oliveira Silva²

Resumo: Para o produtor rural todo início de safra a uma demanda por capital de terceiros, mas para tal atividade a vários modelos de financiamentos deste capital, porem há de se levantar sempre qual o financiamento fica menos oneroso para se adquirir este capital. O trabalho em questão visa mostrar qual seria a forma mais viável de se buscar recursos de terceiros para um produtor rural, através de um comparativo do financiamento de safra via crédito pacote safra ou por linha de crédito de uma cooperativa. Para atender o objetivo proposto foi desenvolvida uma análise na contratação dos financiamentos com a empresa de insumos e com a cooperativa de crédito. A pesquisa foi elaborada de forma exploratória, descritiva e com coleta de dados, as informações foram disponibilizadas por meio de uma entrevista. Esses resultados estão dispostos e descritos neste trabalho, em forma de texto e quadros. Dado o desenvolvimento do presente trabalho conclui-se que o produtor rural financiar sua safra com a cooperativa de crédito o estudo demonstra que ficará mais viável financeiramente para o mesmo, em relação ao pacote safra através da empresa de insumos.

Palavras-chave: Agronegócio; Cooperativa; Insumos.

1. INTRODUÇÃO

O Brasil pode ser considerado um excelente país quando se fala em produção agrícola, pois, conta com vários fatores que geram resultados positivos, tanto na quantidade como na qualidade. Alguns desses fatores é uma qualidade boa de terra, áreas ainda não cultivadas, demanda mundial pelo nosso alimento, sem esquecer das ótimas condições climáticas do nosso país (RONCON, 2011).

A produção mundial de soja é de 369,029 milhões de toneladas, em uma área plantada de aproximadamente 136,029 milhões de hectares. Liderando essa lista de maiores produtores de soja no mundo, vem o Brasil, com uma produção de 154.566,3 milhões de toneladas em uma área plantada de 44.062,6 milhões de hectares. Os Estados Unidos vêm logo em seguida

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Unicesumar. Atualmente é aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop. E-mail: felipe_eickhoff@sicredi.com.br

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá. E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br

com uma área plantada de 34,939 milhões de hectares e uma produção de 116,377 milhões de toneladas do produto (EMPRAPA, 2023).

A obtenção de financiamento com juros atrativos é fundamental para os produtores, já que alguns deles dependem desses recursos para manter a atividade em movimento. Com o ritmo acelerado dos negócios atualmente, é crucial que o produtor acompanhe essa velocidade, caso contrário, ficará rapidamente para trás no mercado (PACHECO et al., 2012).

O crédito rural tem como finalidades: estimular os investimentos no meio rural realizados pelos agricultores, auxiliar no custeio dos insumos agropecuários, reforçar o setor, especialmente para os pequenos produtores (RONCON, 2011).

Em alguns casos, pode ser desafiador para um produtor optar pela melhor fonte de financiamento para investir em suas atividades, tendo em vista a variedade de opções disponíveis no mercado e as diferentes propostas oferecidas por empresas aos produtores (RONCON, 2011).

No cotidiano, buscamos alternativas que nos ofereçam um ótimo custo-benefício. No campo, a lógica é a mesma, pois o produtor também busca obter a máxima eficiência com o menor custo possível. Os recursos destinados aos produtores rurais possuem basicamente três finalidades (SILVA, 2012).

Conforme Silva e Lapo (2011), existem três formas de financiamento para cadeia de grãos no Brasil:

- 1) **Custeio:** Tem a finalidade de financiar os gastos com o processo produtivo, o que envolve todas as etapas da lavoura, desde o pré-plantio até a colheita da cultura;
- 2) **Comercialização:** Tem a finalidade de financiar os estoques dos produtores e o escoamento da produção para o mercado consumidor interno e externo (agroindústrias, processadoras, governo etc.) e;
- 3) **Investimento:** Possui a finalidade de oferecer recursos para formação de novos capitais ou melhorias na atividade, como a aquisição de máquinas, correção de solo etc.

Conforme relatado pelo Sicredi (2021), o ramo de cooperativa de crédito tem como papel principal promover poupança e oferecer soluções, atendendo as necessidades financeiras de seus cooperados, sendo movidas por um propósito muito maior, que é melhorar a qualidade de vida das pessoas e gerar desenvolvimento para a comunidade onde está inserida.

Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo comparar a viabilidade do financiamento da compra de insumos via empréstimo nas cooperativas de crédito ou pagamento prazo safra. Esta pesquisa se insere no campo de investigação sobre financiamento

agrícola, e com isso, contribui para guiar cooperados e empreendedores a tomar melhor decisão em relação a viabilidade de financiamento.

No decorrer do artigo, foi tratado da análise de financiamentos para produtores rurais, conhecimento sobre o cooperativismo, visto que foi comparado linhas de crédito de instituição financeira cooperativa e revenda agrícola, na qual financia a safra para o produtor rural, porém a forma de recebimento desse financiamento é em grãos.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo foi demonstrado o método de pesquisa que foi utilizado, com seus conceitos metodológicos e a forma que foi trabalhado.

Segundo a teoria de Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 27), “o método de pesquisa entende-se com um conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade”.

Esta pesquisa foi classificada, quanto a abordagem do problema, de forma quantitativa. Quanto aos objetivos da pesquisa, classifica-se em exploratória. A pesquisa exploratória é feita quando não se tem muito conhecimento sobre o tema abordado. Este estudo tem uma perspectiva quantitativa, foi realizada para comparar a viabilidade do financiamento da compra de insumos via empréstimo nas cooperativas de crédito ou pagamento prazo safra.

A pesquisa foi realizada através de uma entrevista com o gerente de uma revenda agrícola, com o objeto de levantar dados sobre o custo dos insumos que fazem parte do pacote adquirido pelo produtor rural, além desse custo, na entrevista foi coletado informações a respeito do cálculo do limite que é concedido ao produtor para o financiamento da safra. Após a coleta dos dados e informações, foi realizado um levantamento na Cooperativa de Crédito dos custos que envolvem uma operação de crédito, entendendo o cálculo do limite concedido ao associado e, o que pode ser financiado após analisar qual método será mais vantajoso para o produtor rural.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 O Agronegócio e sua realidade

Existem vários tipos de atividades agrícolas, desde o cultivo caseiro até os grandes complexos, onde na maioria das vezes não são utilizados os meios corretos que são de extrema importância para a economia mundial (RIBEIRO, 2004).

O agronegócio é o setor mais importante da economia Brasileira, ele representa em torno de um terço do PIB (Produto Interno Bruto). Devido ao clima e ao solo bastante fértil, o Brasil é um país com grandes perspectivas para o agronegócio e ainda possui áreas altamente férteis inexploradas. Com o aumento da população, consequentemente aumenta a demanda por alimento e nos leva a previsão de que o Brasil alcançará o patamar de líder mundial no fornecimento de alimentos (PACHECO et al., 2012).

O conceito de agronegócio implica na ideia de cadeia produtiva, onde o Brasil se encontra com inúmeros produtos agropecuários, com valor estratégico em nossa economia, como o álcool, açúcar, café, carnes, couro, produtos de origem bovina, suína, aves, soja, fruticultura e produtos florestais. O agronegócio é o motor da economia nacional, onde se têm importantes avanços quantitativos e qualitativos e se mantem como setor de grande capacidade empregadora e de geração de renda (PACHECO et al., 2012).

3.2 Cultura da Soja

A soja é a tradição agrícola brasileira que mais obteve crescimento nas últimas três décadas e corresponde a aproximadamente 49% da área cultivada em grãos no país, é uma qualidade de planta rasteira leguminosa, que hoje é cultivada mundo a fora. O grão é o ingrediente substancial na fabricação de rações animais e com o uso crescente na alimentação humana, se encontrando em espontâneo crescimento (SOUZA et al., 2016).

Sendo uma planta herbácea, a soja pertence à família das leguminosas, uma planta que surgiu com o cruzamento de duas espécies selvagens, que foram domadas por cientistas da China. Foram os Estados Unidos que apresentaram a soja para o Brasil, em meados de 1882, mas foi na década de 40 que ela ganhou valor comercial (GOMES, 1997, apud SOUZA et al; 2016).

3.3 Soja no mundo, Brasil e Mato Grosso

O imperador chinês Shen-nung foi considerado o pai da agricultura chinesa e a soja a primeira referência como alimento datada de 5.000 anos atrás, ele foi quem deu início ao cultivo de grãos como alternativa ao abate de animais (Aprosoja, 2023).

A soja conhecida hoje em dia é muito diferente da cultivada cinco milênios atrás: elas eram plantas rasteiras que se desenvolviam ao longo de rios e lagos. A partir de cruzamentos naturais feitos por cientistas chineses, foram ocorrendo as mudanças na planta. Neste período,

a soja era encontrada principalmente na região oriental do Norte da China, onde se cultivava também o trigo de inverno (EMBRAPA, 2023).

Foi somente no final da primeira guerra mundial, em 1919, que a soja passa a ser negociada no comércio exterior. O marco da consolidação da cadeia produtiva da soja de forma global é quando é fundada a *American Soybean Association* em 1921 (Aprosoja, 2023).

O marco principal do cultivo de soja no Brasil ocorre no ano de 1901, foi quando começaram os cultivos na estação Agropecuária de Campinas. Porém, só na intensificação da migração Japonesa, no ano de 1908, fica mais fácil de encontrar o grão no país. A expansão da soja no Brasil se deu por volta de 1970, foi quando a indústria de óleo começa a ser ampliada (EMBRAPA, 2023).

A Embrapa foi um dos importantes agentes do processo de evolução da sojicultura Brasileira, quem desenvolveu plantas adaptadas às condições climáticas das regiões produtoras, como o Centro-Oeste. A Embrapa foi criada em 1975, e algum tempo depois várias agências de pesquisa começam a surgir para atuar no segmento (Aprosoja, 2023).

Foi em 1970 que a soja Brasileira tomou destaque no comércio mundial, no agronegócio brasileiro a soja é a cultura que mais tem taxas de crescimento tanto na produção como na área de produção (FERREIRA, 2011).

Hoje, o Mato Grosso é o maior produtor de soja do Brasil, plantando em uma área total de 12 milhões de hectares, gerando uma produção de 45.32 milhões de toneladas, tornando assim o estado de Mato Grosso o mais rico em produção de soja (EMBRAPA, 2023).

Na década de 70, a terra era farta e barata no Mato Grosso, porém por outro lado, o solo não era propício para o plantio. Foi preciso uma forte ação de desenvolvimento de pesquisas, para que se pudesse criar um *know-how* para a inserção da cultura no estado, a fundação Mato Grosso foi de suma importância para este acontecimento (EMBRAPA, 2023).

3.4 A importância do crédito para a atividade agropecuária

Um diferencial da atividade agrícola é a sua sazonalidade, a atividade é conhecida como *cash intensive*, que demanda volume de recursos durante todo o ano, desde antes do plantio (trato culturais e mão-de-obra), período de colheita (óleo diesel e máquinas), até o período pós-colheita (armazenamento, despesas administrativas, impostos, juros, assistência técnica etc.). Em contrapartida, as receitas (entradas de caixa), são concentradas em alguns meses do ano (SILVA, 2012, apud RAMOS).

No Quadro 1 apresenta-se métodos de obtenção de crédito pelo produtor rural.

Quadro 1 – Métodos de obtenção de crédito pelo produtor rural.

#	Resumo
Crédito bancário custeio	O custeio via crédito bancário é o mais utilizado dentre todos os modelos, onde o agente financeiro concede o crédito ao produtor para a fase pré-plantio, com o objetivo da aquisição dos insumos. O pagamento desta operação para o agente financeiro ocorre no período pós-colheita (SILVA, 2012).
Crédito via Cooperativas de Créditos	Por volta de 1999 e 2010, teve um aumento significativo das cooperativas de crédito como repassadoras de crédito oficial para os produtores agrícolas. Os valores repassados em 1999 passaram de quase R\$370,5 milhões, o que representava 4,6% do total de crédito custeio para R\$5,9 bilhões em 2010, o que passou a representar 12,9% do crédito de custeio total concedido (SILVA, 2012).
Crédito agrícola com recursos não-oficiais	Os agentes que concedem recursos de crédito comercial são as próprias empresas que compõem o Complexo Agroindustrial, sejam empresas fornecedoras de insumos, ou compradores e processadores de grãos (SILVA, 2012).
Crédito via compra de insumos com pagamento a “prazo safra”	Este tipo de crédito está relacionado à obtenção de um tempo para pagamento na aquisição dos insumos pelo mesmo junto aos seus fornecedores. O termo “prazo safra”, é famoso no mercado agrícola como o prazo que o produtor tem posterior ao período da colheita da produção, quando ele terá condições de transformar sua safra em um ativo financeiro e assim efetuar o pagamento (SILVA, 2012).

Fonte: Adaptado, Silva (2012).

3.5 Cooperativas de Crédito

O Sistema Cooperativo no Brasil vem crescendo muito nos últimos anos, as duas principais cooperativas repassadoras de crédito com recurso do Governo para o setor agrícola no Brasil são o SICREDI e o SICOOB. Elas têm por objetivo prestar serviços financeiros aos cooperados. As cooperativas apresentam grande importância no fornecimento de microcrédito, voltado para a agricultura familiar (SILVA, 2012).

Para recursos controlados, o BACEN repassa os recursos de destinação agrícola para as cooperativas de crédito, que os repassa aos cooperados como custeio agrícola. Já para recursos não controlados, esse recurso é obtido através do capital dos próprios cooperados e repassado para os tomadores dentro da cooperativa (SILVA, 2012).

Os recursos controlados, apresentam taxas de juros menores, pois o governo equaliza parte dessas taxas, sendo uma grande vantagem para o produtor em comparação ao recurso próprio, porém, para o produtor ter acesso a esse crédito repassado, precisa apresentar documentações que comprovem a regularidade ambiental da área que será beneficiada pelo recurso (SILVA, 2012).

Visando atender os associados que não possuem a documentação para o acesso do recurso controlado, as cooperativas disponibilizam linhas com recursos não oficiais, ou seja, recurso próprio da cooperativa, a vantagem é que mesmo sem a documentação necessária, o associado, sócio da cooperativa, possui acesso ao crédito, porém por outro lado, como não há

um incentivo por parte do governo, a taxa de juros desse modelo de financiamento, é maior. (SILVA, 2012).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Modelos de financiamento em Cooperativa x Empresa de Insumos

O mercado de crédito conta com diversas linhas de crédito e tipos de financiamento que o produtor rural pode estar optando em utilizar para custear as despesas com sua safra e, são ofertados por entidades bancárias cooperativas de crédito, empresas de *agrobusiness*, entre outros.

De acordo com o Bacen (2023), as cooperativas contam com as linhas de crédito subsidiadas pelo Governo Federal, que variam de taxas conforme o enquadramento de renda do produtor, as quais são fomentos para a agricultura, sendo elas PRONAF (Programa de Fortalecimento da Agricultura Familiar), para produtores com renda anual até R\$ 500.000,00; PRONAMP (Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural), para produtores com renda anual de R\$ 500.000,00 até R\$ 3.000.000,00 e; DEMAIS produtores, que estão com uma renda anual acima de R\$3.000.000,00.

Quadro 2: Linhas de crédito subsidiadas pelo governo safra 2022/2023

PRONAF	PRONAMP	DEMAIS
Linha de crédito disponibilizada pelo governo, repassada pelas cooperativas e bancos, com taxas acessíveis aos produtores rurais que possuírem renda anual de até R\$ 500.000,00, com taxas de juros de 5%.	Linha de crédito disponibilizada pelo governo, repassada pelas cooperativas e bancos, com taxas acessíveis aos produtores rurais que possuírem renda anual de R\$500.001,00 até R\$2.400.000,00, com taxa de juros de 8% a.a.	Enquadramento de renda para produtores rurais que declararem renda anual superior a R\$ 2.400.000,00, podendo ser emprestado ao produtor com várias fontes, como MCR, POUPANÇA EQUALIZADA, entre outras, que são fontes de dinheiro que o governo fomenta seu empréstimo, com taxa de juros de 12% a.a.

Fonte: Adaptado do Site do GOV (2021)

Na empresa de *agrobunisses* tratada no trabalho, ela trabalha com duas formas de pagamento do pacote safra, travando em dólar futuro ou fazendo a troca por sacas do produto colhido, se a safra financiada for de soja, o produtor deverá entregar sacas de soja. Neste trabalho, foi utilizado como comparativo a forma de pagamento por troca do produto.

Em uma empresa de insumos o produtor não possui nenhum enquadramento de taxa, ele irá até a empresa e tem a opção de comprar os insumos que ele optar ou pode pedir para a empresa fazer uma análise para ele, onde ela manda um engenheiro agrônomo *in loco* para analisar qual o melhor produto para ele estar comprando.

Um produtor rural procura a empresa de insumos para fechar o pacote com eles, eles vão acordar uma CPR (Cédula de Produtor Rural), com vencimento e, todos os dados necessários para ambas as partes. Este produtor irá plantar 200ha, eles irão calcular os 200ha x 35 sacas/há (Custo do Pacote), = 7.000 sacas x R\$150,00 (valor médio estipulado da venda da soja em 2022), = R\$1.050.000,00, este será o valor em reais que o produtor conseguirá financiar com a empresa, lembrando que ela irá entregar os produtos e não dinheiro.

4.2 Custos/ha Financiável pelas Entidades em Estudo

Na cooperativa de crédito, o produtor tem a opção de optar pelo orçamento padrão ou apresentar o orçamento de mercado, para custear os gastos de safra de grãos, o orçamento padrão já tem por base valores de mercado ao qual poderá ser observado no quadro a seguir.

Tabela 1: Orçamento padrão de uma cooperativa de crédito safra 2022/2023

Cultura De Soja	
	Rs/Ha
Tratos Culturais	R\$ 5.300,00
Sementes	R\$ 850,00
Fertilizantes	R\$ 2.400,00
Defensivos	R\$ 1.720,00
Outro Itens	R\$ 280,00
Serviços	R\$ 50,00
Serviços Colheita	R\$ 50,00
Total	R\$ 5.300,00

Fonte: Adaptado da cooperativa em estudo (2023)

Se o produtor não achar suficiente o custo por hectare do orçamento padrão da cooperativa, poderá apresentar um orçamento de revenda e a cooperativa irá atendê-lo na totalidade do custo por hectare deste novo orçamento, porém sempre será considerado o limite de crédito aprovado com a cooperativa.

A empresa de insumos comercializa os produtos ofertados no crédito ao produtor, ela vende os produtos e oferece a assistência técnica, para visitar a propriedade e ver a real necessidade do produtor e ofertar os melhores produtos, após este levantamento a empresa de posse do total de hectare a ser plantado pelo produtor faz um limite de crédito ao qual se limita em 32 sacas de soja por hectare como base de financiamento.

O custo por hectare da empresa de insumos foi calculado sobre seu pacote safra, na troca por produto de 32 sacas de soja por hectare, conforme pode ser observado no quadro.

Tabela 2: Custo por hectare na empresa de insumos safra 2022/2023

Sacas/Hectare	Preço	Custo hectare R\$
32	R\$ 150,00	R\$ 4.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Sendo este crédito distribuído em produtos agrícolas, a serem aplicados no plantio e manejo da cultura financiada como pode ser observado na tabela 3.

Tabela 3: Produtos à venda em uma empresa de insumos safra 2022/2023

Insumos		
Produtos	R\$	Unidade de medida
Calcário	R\$ 120,00	TN
Adubo	R\$ 3.500,00	TN
Semente	R\$ 900,00	HÁ
Químicos	R\$ 1.800,00	HÁ

Fonte: Adaptado da empresa de insumos (2023)

Conforme tabela 3, foram analisados os produtos que a empresa de insumos tem no seu portfólio à venda, e seus respectivos valores. Em um pacote feito com a empresa, estes produtos podem estar inclusos e serem alterados conforme a necessidade do produtor.

Após os estudos, segue planilha na qual podemos identificar em um formato mais simplificado o custo médio por hectare da empresa de insumos e da cooperativa de crédito pesquisadas.

Tabela 4: Cooperativa x Insumos

Custo De Produção Entre Cooperativa X Empresa De Insumos Safra 2022/2023	
Empresa	Custo Por Hectare
Cooperativa	R\$ 5.300,00
Empresa De Insumos	R\$ 4.800,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

As duas empresas trabalham de formas distintas, uma faz o empréstimo de recurso financeiro ao produtor, enquanto a outra entrega já os produtos para o plantio da safra. A

cooperativa escolhida consegue atender o produtor com um custo por ha de R\$ 5.300,00 ou ainda aumentar este limite se o produtor apresentar um orçamento de revenda mostrando seu real custo para a safra. A empresa de insumos, percebe que ela consegue atender ao produtor com um custo por ha de R\$ 4.800,00.

4.3 Comparativo de juros entre as empresas

Utilizando o mesmo cenário simulado, foi realizado um cálculo de quanto um produtor pagaria de juros se utilizasse recursos de uma cooperativa para financiar sua safra e quanto ele pagaria se fosse utilizar o pacote safra de uma empresa de insumos.

Supondo que este produtor possua uma renda anual acima de R\$3.000.000,00, e se enquadre como “Demais” na cooperativa, ele irá pagar uma taxa de juros de 12% a.a, mais uma taxa de 0,052% a.m de seguro prestamista, que é um seguro que em caso de falecimento do tomador de crédito, sua família não precisará arcar com o financiamento, e terá a tributação do IOF (Imposto sobre operação financeira), com alíquota de 0,38%. Como demonstrado na tabela 5.

Tabela 5: Cálculo de financiamento pela cooperativa simulação 1

Ha/planta das	Custo/ha	Total a financiar	Taxa de juros	IOF	Seguro prestamista	Valor devido
200ha	R\$ 5.300,00	R\$ 1.060.000,00	12%	0,38%	0,052%	R\$ 1.193.573,02

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2023)

Neste cenário simulado, o produtor irá pegar o custeio no dia 01/04/X1 e irá quitar em 31/03/X2, ele irá financiar o plantio de 200 ha com o orçamento padrão da cooperativa, a um custo de R\$ 5.300,00 ha. Depois de calculado os juros, IOF e seguro prestamista, percebe-se um custo final por hectare de R\$ 6.039,71.

O valor final que o produtor irá pagar deste financiamento será o montante de R\$ R\$ 1.193.573,02. Transformando esse valor para sacas de soja, para fazer um comparativo com a empresa de insumos, teremos 39.79 sacas/ha.

Fazendo a simulação com os mesmos dados de período e quantidade de hectares, porém com a empresa de insumos, a um custo por ha de R\$ 4.800,00, são apresentados os seguintes dados, conforme tabela 6.

Tabela 6: Cálculo de financiamento pela Empresa de Insumos

Quantidade plantada	Custo/ha	Total a financiar
200HA	R\$ 4.800,00	R\$ 960.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Como esta empresa não trabalha com empréstimos de dinheiro e o produtor entrega como pagamento as sacas de soja, a empresa de insumos se responsabiliza pelo preço da soja, podendo vendê-la quando for mais conveniente, neste caso o produtor terá um custo por hectare de 32 sacas de soja.

Nestas simulações feitas anteriormente, foi utilizado o custo por hectare de cada empresa, sendo R\$ 5.300,00 na cooperativa de crédito e R\$4.800,00 na empresa de insumos. Nesta próxima simulação, foi utilizado o mesmo custo por hectare para as duas empresas, para se ter um comparativo mais efetivo entre elas.

Continuando com o mesmo modelo de simulação, foi utilizado o custo por hectare igual para as duas empresas. Como não é possível alterar o custo por hectare da empresa de insumos, vamos igualar o custo da cooperativa para o da empresa de insumos (R\$ 4.800,00).

Tabela 7: Cálculo de financiamento pela Cooperativa simulação 2

Ha/plantadas	Custo/ha	Total a financiar	Taxa de juros	IOF	Seguro prestamista	Valor devido
200HA	R\$ 4.800,00	R\$ 960.000,00	12%	0,38%	0,052%	R\$ 1.081.036,78

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2023)

O valor final que o produtor irá pagar deste financiamento será o montante de R\$ 1.081.036,78. Transformando esse valor para sacas de soja, é encontrado o montante de 36.03 sacas/ha, enquanto a empresa de insumos tem um custo de 32 sacas/ha. Depois de calculado os juros, IOF e seguro prestamista, percebe-se um custo final por hectare de R\$ 5.405,18.

Abaixo, mais uma simulação com o produtor financiando sua safra com a cooperativa, onde o mesmo, depois de financiado pega o recurso em dinheiro e pode negociar com a empresa de insumos o valor dos produtos com preço à vista. O produtor apresenta para a cooperativa um orçamento da empresa de insumos, de quanto ele precisa para fazer a compra dos insumos.

O produtor pega o montante de R\$ 960.000,00 com a cooperativa e vai até a empresa de insumos para realizar uma compra à vista dos insumos e o gerente da empresa concede a ele um desconto de 12% nos insumos comprados. Realizando a compra dos insumos pelo preço de R\$844.800,00. Este valor representa o custo por hectare de R\$4.224, transformando em sacas por ha, teremos 28.16 sacas. Para ter um cálculo mais efetivo, os juros da cooperativa foram calculados sobre o valor com o desconto concedido da empresa de insumos, pois o produtor poderá usar essa diferença de valor para compra de diesel, por exemplo.

Tabela 8: Cálculo de financiamento pela Cooperativa simulação 3

Ha/plantadas	Custo/ha	Total a financiar	Taxa de juros	IOF	Seguro prestamista	Valor devido
200HA	R\$ 4.224,00	R\$ 844.800,00	12%	0,38%	0,052%	R\$ 951.395,05

Fonte: Adaptado da Cooperativa (2023)

Calculando o novo custo por ha, teremos um valor de R\$ 4.756,98, transformando o custo para sacas de soja, teremos 31.71 sacas. Diante dos dados, pode-se concluir uma maior viabilidade financeira para o produtor na cooperativa de crédito.

Após feito os devidos levantamentos nos custos de financiamento das empresas em estudo, foi elaborado os devidos comparativos, onde é possível observar como elas trabalham, seus modelos de financiamento e a viabilidade financeira para o produtor.

Conforme apresentado na tabela 4, a cooperativa de crédito consegue atender o produtor rural limitada ao custo por ha de R\$ 5.300,00, ou consegue aumentar esse valor se o produtor levar para eles um orçamento de revenda de insumos, mostrando a real necessidade dele, que seu custo por hectare vem a ser maior.

Em uma empresa de insumos, na troca por produto, eles conseguem atender o produtor rural com um determinado limite de crédito, fazendo a troca por 32 sacas/ha, no caso de financiamento da safra de soja.

É possível identificar que o produtor rural financiando sua safra com a cooperativa e comprando os insumos no mercado com preço de à vista, terá um ganho financeiro melhor, se tornando mais viável financeiramente sua safra.

Para um melhor entendimento, na tabela 9 é possível fazer um comparativo do custo final de cada empresa em sacas de soja.

Tabela 9: Comparativo de custo por ha em sacas de soja

Comparativo De Custo Por Ha Em Sacas De Soja Safra 2022/2023	
Empresa	Custo Em Sacas De Soja
Cooperativa	31.71
Empresa De Insumos	32

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Durante este trabalho, foi realizada uma pesquisa com duas empresas que fazem o financiamento de custeio a produtores rurais, onde uma é uma cooperativa de crédito e a outra

uma empresa de venda de insumos. Foi conversado com os gerentes das duas empresas, onde eles disponibilizaram as informações necessárias para o trabalho por meio de uma entrevista e foi optado por não estar divulgando o nome das empresas.

Foi constatado que as duas empresas trabalham de formas diferentes, uma faz o empréstimo de dinheiro para o produtor realizar a compra dos insumos (cooperativa), e a outra faz a entrega dos insumos e realiza uma CPR (Cédula de Produtor Rural), para pagamento em sacas do produto da safra que será realizada, soja ou milho, travando em 32 sacas/ha no caso da soja.

Conforme apresentado na tabela 4, a Cooperativa de Crédito consegue atender o produtor rural limitada ao custo por ha de R\$ 5.300,00, ou consegue aumentar esse valor se o produtor levar para eles um orçamento de revenda de insumos, mostrando a real necessidade dele, que seu custo por hectare vem a ser maior.

Em uma empresa de insumos, na troca por produto, eles conseguem atender o produtor rural com um determinado limite de crédito, fazendo a troca por 32 sacas/ha, no caso de financiamento da safra de soja. Eles entregam os insumos ao produtor e no dia do vencimento acordado o produtor faz o pagamento em sacas de soja. Ou seja, conseguem atender em R\$4.800,00 o custo por ha, podendo variar conforme o pacote.

Precisa levar em consideração a decisão do produtor, qual a necessidade dele, pois na cooperativa de crédito eles possuem o custo/ha maior para financiamento, que está incluso o financiamento de horas máquinas, diesel. Então na cooperativa ele vai pegar mais recurso financeiro para poder custear outras despesas com a safra, enquanto a empresa de insumos possui o custo/ha menor e entrega somente os insumos necessários para a safra.

Quando foi igualado o custo/ha de financiamento nas duas empresas, para R\$ 4.800,00, percebe-se que na cooperativa o produtor teria que pagar no final do financiamento 36,03 sacas de soja, enquanto financiando a safra na empresa de insumos, teria o custo das 32 sacas de soja.

Porém, precisa ser levado em consideração que a cooperativa entrega recurso financeiro ao produtor, dando a ele poder de negociação no mercado, conseguindo certos descontos nas empresas. No caso da empresa de insumos que foi escolhida para o trabalho, a mesma trabalha com 12% de desconto nas comprar à vista.

Quando calculado novamente o financiamento na cooperativa de crédito, a um custo de R\$4.800,00 (igual ao da empresa de insumos), porém, levando em consideração a compra à vista na empresa de insumos, com os 12% de desconto, percebe-se que o produtor terá que

desembolsar no final do financiamento na cooperativa 31.71 sacas de soja, enquanto na empresa de insumos as 32 sacas de soja.

Como conclusão, foi constatado que se o produtor financiar a safra com o custo/ha de financiamento igual entre as duas, ele terá um desembolso financeiro menor na cooperativa. Porém precisa levar em consideração a decisão do produtor, pois talvez ele necessite de mais dinheiro para a safra, para custear as outras despesas pertinentes a sua atividade.

REFERÊNCIAS

APROSOJA. **A Soja**. Disponível em: [A Soja - Aprosoja Brasil](#), acessado em 03 de outubro de 2023.

BACEN. **Atualização MCR nº 723, de 12 de setembro de 2023**. Disponível em: [completo \(bcb.gov.br\)](#), acessado em 03/10/2023.

BNDES. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>, acessado em 10 de junho de 2023.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **CMN aprova elevação dos limites da receita anual para efeito da classificação do produtor rural**. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/cm-n-aprova-elevacao-dos-limites-da-receita-anual-para-efeito-da-classificacao-do-produtor-rural>. Acesso em: 19 mar. 2023.

EMBRAPA. **Soja em números (safra 2022/23)**. Disponível em: [Dados econômicos - Portal Embrapa](#), acessado em 15 de junho de 2023.

EMBRAPA. **História da Soja**. Disponível em: [História - Portal Embrapa](#), acessado em 03 de outubro de 2023.

FERREIRA, Felipe Machado. **A importância da soja e seus derivados para a economia brasileira a partir da década de 1970**. Três Rios, julho de 2011.

PACHECO, Alessandro Mendes, et al. **A Importância do Agronegócio para o Brasil – Revisão de Literatura**. 2012.

RIBEIRO, Otilia Denise Jesus. **Adequações dos custos da atividade agrícola**. Santa Maria, 2004.

RONCON, Natalia. **A importância do setor agrícola para a economia brasileira**. São Paulo, 2011. E-book.

SICREDI. **Os 7 ramos do cooperativismo**. 01 de setembro de 2021. Disponível em [Os 7 ramos do cooperativismo \(sicredi.com.br\)](#), acessado em 03/10/2023.

SILVA, Felipe Prince. **Financiamento da cadeia de grãos no Brasil: O papel das traddings e fornecedores de insumos**. Campinas, 2012, disponível em: [dissertacao_felipe_prince.pdf \(agrosecurity.com.br\)](#), acessado em 03/10/2023.

SILVA, Felipe Prince; LAPO, Luis Eduardo Rebolo. **Modelos de financiamento da cadeia de grãos no Brasil**. 2011.

SOUZA, Daniela Ferreira de, et al. **Contabilidade Rural: Estudo de caso da cultura do feijão e da soja na região de Jussara-Goiás, no período de 2014/2015**. Jussara, abril de 2016
CONAB. COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. **Acompanhamento de safra brasileiro – grãos: levantamento, junho 2022 – safra 2021/2022: Brasília: Companhia Nacional de Abastecimento**. 2023. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/OlalaCMS>. Acesso em: 15 de julho de 2023.

O IMPACTO TRANSFORMADOR DO COOPERATIVISMO NO MERCADO FINANCEIRO: VANTAGENS, DESAFIOS E RESULTADOS

Gustavo Rodrigues de Paula Pereira¹

Reidene de Oliveira Silva²

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo analisar o impacto das cooperativas de crédito no contexto do mercado financeiro, destacando sua contribuição para a inclusão de desbancarizados no sistema financeiro nacional e para a possibilidade de acesso ao crédito por parte de indivíduos e pequenas empresas. A pesquisa foi embasada em revisão bibliográfica e análise de dados provenientes de fontes como a Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Cooperativas de Trabalho e Serviços (ABRACOOP), o Banco Central do Brasil e estudos acadêmicos relacionados ao tema. Os resultados indicam que as cooperativas de crédito desempenham um papel significativo na inclusão financeira, permitindo que a população desbancarizada tenha acesso aos serviços bancários e compreenda o funcionamento do sistema financeiro. Além disso, as cooperativas proporcionam oportunidades de financiamento para indivíduos e pequenas empresas, impulsionando o crescimento econômico local. Verificou-se também que as cooperativas atuam como um suporte financeiro para as empresas, permitindo que enfrentem crises econômicas e evitando a inadimplência. Neste contexto, o artigo apresenta uma análise abrangente do impacto das cooperativas de crédito, destacando a inclusão financeira, o acesso ao crédito e o apoio financeiro às empresas. Os resultados obtidos demonstram a importância dessas instituições no mercado financeiro, ressaltando a relevância do cooperativismo como alternativa econômica e social. A pesquisa contribui para a compreensão dos benefícios proporcionados pelas cooperativas de crédito e sugere a continuidade de estudos nessa área, visando aprimorar ainda mais o papel dessas instituições na promoção do bem-estar econômico e social.

Palavras-chave: Cooperativas de crédito. Inclusão financeira. Acesso ao crédito. Mercado financeiro. Desbancarizados. Pequenas empresas.

¹ Graduação em Administração pela Universidade de Cuiabá – UNIC é especialista em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário de Várzea Grande – UNIVAG. Atualmente é aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá. E-mail: gustavordepaula@icloud.com.

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá | E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br

1. INTRODUÇÃO

As cooperativas de crédito têm exercido um papel de destaque no cenário financeiro há mais de um século, desempenhando um papel de significado significativo, especialmente no Brasil, onde imigrantes de origem alemã, holandesa, italiana e polonesa introduziram e consolidaram a prática cooperativista (COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL, 2021). Tais organizações oferecem uma ampla gama de serviços financeiros, abrangendo desde capital de giro e folha de pagamento até auxílios e contas correntes, tanto para pessoas físicas quanto para jurídicas (FEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, 2021).

O cooperativismo, enquanto forma de organização social, visa fomentar uma sociedade mais justa, livre e democrática, almejando proporcionar rendimentos dignos aos seus membros (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 2020). A solidariedade emerge como pilar fundamental do cooperativismo, ancorada em práticas de auxílio mútuo e em terapêuticas e humanísticas que buscam harmonizar custos, despesas e ganhos (ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, 2021). Tal abordagem permite que o aspecto econômico seja canalizado para o alcance de objetivos sociais, beneficiando tanto os membros cooperados quanto a coletividade em geral (FREITAS et al., 2019).

Os princípios doutrinários das cooperativas conferem características distintas a tais entidades, uma vez que os direitos de controle não se vinculam ao montante de capital investido (em consonância com o princípio "um homem, um voto") e em virtude da natureza de uma organização que perscruta objetivos mais amplos do que a mera maximização de lucros. A finalidade primordial da cooperativa reside na melhoria do bem-estar dos seus associados. Noutras palavras, a abrangência dos objetivos cooperativistas está intimamente entrelaçada com as metas individuais de cada membro ou parceiro (COOK, 1995).

À medida que os membros se tornam mais heterogêneos, os propósitos da organização ganham maior abrangência. Frequentemente, as cooperativas são confundidas com organizações sem fins lucrativos, negligenciando-se a verdade de que os resultados financeiros constituem uma condição necessária, porém não suficiente, para elevar o bem-estar dos associados. Este problema é exacerbado pelo fato de que, no contexto cooperativista, o excedente anual é denominado 'desperdício' ao invés de lucro (COOK, 1995).

As cooperativas de crédito exercem um papel de culto no mercado financeiro, conferindo uma alternativa às instituições financeiras tradicionais. No âmbito brasileiro, essas entidades possuem uma trajetória longa e representam uma receita substancial do sistema

financeiro. Conforme dados do Banco Central do Brasil, ao termo de 2021, as cooperativas de crédito agregaram mais de 11 milhões de associados e um patrimônio com valor superior a R\$ 300 bilhões (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2003). Além disso, as cooperativas de crédito se destacam por sua atuação em regiões geograficamente menos atendidas pelas instituições financeiras, confiantes para a inclusão financeira e o desenvolvimento regional (BRASIL COOPERATIVO, 2020).

Estas cooperativas testemunham de uma ampla diversidade de serviços financeiros, englobando créditos, investimentos, seguros e produtos de pagamento, atendendo às necessidades financeiras tanto de empresas quanto de indivíduos. Ao adotar o princípio "um homem, um voto", as cooperativas de crédito enaltecem a participação e o engajamento dos associados na tomada de decisões, promovendo a transparência e a democracia interna (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO, 1971).

Nesse sentido, as cooperativas de crédito desempenham um papel crucial ao fornecer serviços financeiros acessíveis, fortalecendo a economia local e estimulando a inclusão financeira no mercado brasileiro. Diante deste contexto, o presente estudo se propõe a analisar o impacto das cooperativas de crédito no cenário do mercado financeiro, realçando sua contribuição para a inclusão de indivíduos não bancarizados no âmbito do sistema financeiro nacional e para a viabilização do acesso ao crédito por parte de pequenas empresas e pessoas físicas.

O tema foi escolhido pela relevância das cooperativas de crédito para as questões sociais e pela tentativa de equilibrar seus resultados em benefício da sociedade. Ao mesmo tempo, essas instituições buscam se destacar no mercado financeiro, apresentando um modelo de gestão inovador que não considera apenas a questão econômica, mas tem como principal objetivo o impacto social na comunidade em que atua (FRANKE, 1973).

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção é apresentação da metodologia, seguindo com apresentação da fundamentação teórica, com exposição dos conceitos e definições identificados sobre as cooperativas de crédito e seu impacto econômico e social, seguindo dos resultados e discussão, com análise dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2. METODOLOGIA

O presente artigo adotou uma abordagem metodológica de pesquisa bibliográfica documental e descritiva, fundamentando-se em diversos autores. A condução da pesquisa

envolveu a leitura, análise e interpretação de obras literárias, buscando embasar um estudo teórico sobre o papel das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento local.

A pesquisa bibliográfica desempenha um papel essencial, permitindo não apenas a resolução de problemas, mas também a fundamentação para pesquisas de laboratório e de campo (documentação direta). Como pressuposto, tal pesquisa requer a exploração aprofundada da questão que se pretende analisar e resolver. Nesse contexto, a pesquisa bibliográfica é frequentemente considerado o primeiro passo em direção à pesquisa científica (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Uma característica fundamental da pesquisa bibliográfica é fornecer ao pesquisador uma base teórica adquirida, confiante para a expansão do conhecimento e cultivar sua habilidade como leitor para a coleta de dados e informações. Assim, a revisão da literatura desempenha um papel crucial na construção de fundamentos teóricos, comparações e validação do trabalho. Essa revisão abrange a consulta a artigos, teses, livros didáticos e dissertações que abordam temas como cooperativismo, cooperativas de crédito, operações financeiras e desenvolvimento local (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Em relação à profundidade do estudo, a abordagem é considerada explicativa, uma vez que busca analisar e correlacionar aspectos relacionados ao fenômeno em estudo. Para respaldar o objetivo proposto, os instrumentos de coleta de dados adotados foram a experiência e vivência do autor da pesquisa, aliados à revisão bibliográfica (LAKATOS; MARCONI, 2010).

A pesquisa foi conduzida por meio de uma análise abrangente e crítica da literatura existente sobre o papel das cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento local. A seleção dos materiais para a revisão bibliográfica foi realizada com base em critérios de conversão e atualidade, visando abordar os principais aspectos relacionados ao tema.

Foram consultadas diversas fontes, incluindo artigos científicos publicados em periódicos especializados, teses, dissertações e livros didáticos que discutem o cooperativismo, as cooperativas de crédito, o papel de intermediários financeiros e o impacto no desenvolvimento local. Uma abordagem teórica buscou compreender as bases conceituais, os princípios cooperativistas, os modelos de atuação das cooperativas de crédito e os efeitos socioeconômicos em âmbito local.

Além da revisão bibliográfica, a pesquisa também contorna com a experiência e vivência do autor no contexto das cooperativas de crédito, proporcionando um

enriquecimento qualitativo à análise. A análise dos dados coletados ocorreu por meio de uma triangulação entre as informações extraídas da literatura e as perspectivas empíricas do autor.

Vale ressaltar que, devido à natureza teórica deste estudo, não foram coletados dados primários diretamente dos participantes ou de fontes externas. Em vez disso, a pesquisa concentrou-se na síntese, interpretação e modificação das informações transmitidas por meio da revisão bibliográfica e da experiência do autor.

Por meio desta abordagem metodológica, o presente estudo buscou aprofundar a compreensão do papel das cooperativas de crédito como promotoras de desenvolvimento local, explorando as bases teóricas e as práticas práticas dessa relação. Assim, este estudo é simplificado na seção de Resultados e Discussão, onde os principais insights e descobertas são analisados à luz do embasamento teórico e das perspectivas do autor.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cooperativas e o cooperativismo de crédito

O cooperativismo configura-se como um dos mais abrangentes movimentos sociais e psicológicos registrados na história global. A doutrina cooperativa, com mais de três séculos de conhecimento acumulado, congrega atualmente cerca de 800 milhões de membros, distribuídos por todos os continentes.

O empreendimento do que hoje é designado como "Cooperativa" remonta a 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale em Manchester (Inglaterra), onde 284 tecelões estabeleceram a "Society of Honest Pioneers of Rochdale". Esse coletivo se desenvolveu por meio da economia mensal de uma libra, realizado por cada participante durante um ano, visando apresentar uma alternativa econômica em contraposição ao mercado capitalista da era da Revolução Industrial. Após arrecadar £ 28 em um período de 12 meses, esses trabalhadores fundaram uma pequena cooperativa de consumo no chamado "beco do sapo", o que modificou os padrões de estudos da época e inaugurou o movimento cooperativista. Essa corporação evoluiu para a *Rochdale Cooperative*, historicamente considerada a primeira cooperativa formal do mundo, foi estabelecida (COOPERATIVAS DE CRÉDITO NO BRASIL E NO MUNDO, 2021).

No contexto brasileiro, a estruturação das cooperativas de crédito foi fortemente influenciada e influenciada pela Igreja, desenvolvendo-se ao longo de várias fases. A primeira fase, de caráter germânico, teve seu início em 28 de dezembro de 1902, na comunidade gaúcha de Nova Petrópolis, na linha imperial. Originalmente chamada de "Caixa de Economia

e Empréstimos Sociedade Cooperativa de Amstad", essa cooperativa evoluiu para "Caixa Rural de Nova Petrópolis" e, após diversas transformações, assumiu a forma de "cooperativa de crédito com entrada gratuita para associados". A "Sicredi Pioneira RS", pioneira da Serra Gaúcha, originou-se nessa cooperativa, fundada por um grupo de membros da comunidade, sobretudo produtores rurais. Essa iniciativa foi liderada pelo padre suíço Theodor Amstadt, imigrante que estava conhecendo com o modelo alemão de Friedrich Wilhelm Raiffeisen. O modelo adotado baseava-se em depósitos de baixa remuneração, ilustrando a natureza inclusiva dessa forma de organização. Um aspecto germânico dessa abordagem vai além da nomenclatura – “*Sparkasse Amstad*” –, pois seus estatutos foram redigidos em alemão (GREGORINI, 2014).

Nos anos anteriores, era incomum que as cooperativas de crédito desempenhassem o papel central de instituição financeira para seus usuários, considerando especialmente o perfil conservador prevacente entre esses usuários, que tradicionalmente optavam por instituições bancárias. Entretanto, entre os anos de 2011 e 2012, houve uma mudança de postura, manifestando no crescimento quantitativo dos recursos administrados por essas cooperativas. Esses números a se equiparar às instituições públicas, quase alcançando as instituições privadas. Esse fenômeno ocorreu para uma insatisfação com os serviços oferecidos por instituições bancárias tradicionais, abrindo espaço para que as cooperativas explorassem seu potencial de atuação (MATIAS et al., 2014).

Inicialmente, as cooperativas de crédito concentravam-se majoritariamente no segmento rural. Essa abordagem visava unir essa classe, evitando o mau uso de recursos médicos e buscando condições de financiamento mais vantajosas para fomentar o crescimento econômico regional. Sob essa abordagem de justiça financeira e desenvolvimento local, as cooperativas afirmam seu compromisso em servir ao bem comum (SILVA, JUNIOR; 2012).

De acordo com Pinheiro (2002), as cooperativas de crédito são classificadas em três categorias: as cooperativas individuais, que fornecem serviços diretos aos associados; as cooperativas centrais, que resultam da fusão das cooperativas individuais e visam a organizar o modo de trabalho, os serviços acadêmicos e auxiliares para essas cooperativas individuais; e as associações cooperativas, que executam atividades das afiliadas em geral, incluindo situações em que a matriz não pode oferecer suporte às afiliadas. Essas associações representam o canal entre o Banco Central e as entidades individuais, definindo a forma de atuação e garantindo o cumprimento da legislação, de forma a promover uma abordagem econômica sustentável no negócio.

As cooperativas de crédito são reconhecidas pela associação de pessoas, conforme Santos (2017), que desempenham o papel tanto de usuários quanto de "donos" da cooperativa. Isso ocorre por meio da adesão livre e intencional, que concede a esses membros direitos e deveres, tais como o direito de voto igualitário independente do capital investido e a participação na gestão da cooperativa. Esses benefícios incluem o atendimento diferenciado, a distribuição das sobras ao final de cada período social e a promoção de investimentos na comunidade, além de uma gestão democrática e educação financeira tanto para os cooperados quanto para a população em geral.

Segundo Silvestro (2011, p. 23), ao fim do ano, quando os excedentes são distribuídos, “ao contrário das empresas com fins lucrativos, eles são devolvidos aos associados na proporção das transações que obtiveram com a cooperativa, onde é decidida a distribuição do lucro líquido aos acionistas”. O capital social representa o somatório das cotas dos sócios, confiante para as atividades econômico-financeiras da instituição.

O funcionamento das cooperativas baseia-se na captação de recursos por meio da adesão de novos cooperados, o que fortalece sua capacidade de capitalização. A impossibilidade de acrescentar benefícios e privilégios aos acionistas com base na porcentagem das ações impede que o capital social de cada acionista determine sua influência nas assembleias, não conferindo vantagens financeiras aos que possuem maior investimento (SILVESTRO, 2011).

Conforme Santos (2017) ressalta, o principal propósito das cooperativas é fornecer apoio financeiro e serviços aos associados, equilibrando adequadamente os interesses das partes envolvidas. Esse propósito visa atender às necessidades de financiamento do público, tornando-o menos dependente de outras instituições financeiras, sejam públicas ou privadas.

Dessa forma, o ideal cooperativista tem emergido no mercado financeiro como um veículo fundamental para atender a grupos marginalizados e carentes de serviços bancários e acesso ao crédito. Esses grupos incluem mutuários, pequenos empresários e produtores rurais, dentre outros. Santos (2017, p. 13) destaca que, por meio desse ciclo, “observa-se o estímulo à alocação de recursos públicos e privados nas comunidades onde as cooperativas estão presentes, proporcionando benefícios tanto aos cooperados quanto à comunidade, ao promover o desenvolvimento econômico e estimular um maior fluxo de recursos na economia local”.

A legislação regulamentando essa categoria encontra-se na Lei 5.764/71, que define a natureza jurídica da sociedade constituída em nome fiduciário para prestar serviços aos sócios. No Brasil, as regulamentações possíveis e mais abrangentes com leis como a Lei

4.595/64 – Reforma Bancária de 1964; a Lei 5.764/71 – Lei Brasileira das Cooperativas; a Lei Complementar 130/2009 – Lei 5.764/71; a Resolução 3.859/10 - CMN; e a Resolução 920/01 – que trata de aspectos contábeis específicos das cooperativas em geral (SILVESTRO, 2011).

3.2 Importâncias das cooperativas de crédito para o crescimento do mercado

As cooperativas de crédito demonstram profundo interesse por suas comunidades, uma vez que trabalham para promover o desenvolvimento sustentável por meio de políticas aprovadas por seus membros (NORONHA, 1976).

O empreendedorismo cooperativo, fundamentado em seus valores e princípios, possui permissão para se autodenominar a iniciativa socioeconômica de caráter comunitário mais autônomo, sendo uma característica intrínseca. A relação entre cooperativa e coletividade local é magnética, gerada em atração mútua. Por exemplo, as cooperativas de crédito são frequentemente reconhecidas como as instituições financeiras da comunidade (PUTMAN, 1996).

Nesse contexto, é inegável que as cooperativas tenham a responsabilidade de promover o desenvolvimento equilibrado das comunidades e o bem-estar de seus habitantes, incluindo seus associados. Esse compromisso não é compartilhado por outros agentes médios, como os bancos. As cooperativas devem, portanto, considerar as características sociais e a vocação econômica local, desenvolvendo soluções comerciais e apoiando ações humanitárias. Em resumo, seu foco deve ser a melhoria contínua da qualidade de vida das pessoas dentro de sua área de atuação (GREGORINI, 2014).

É crucial enfatizar que o compromisso das cooperativas com a comunidade exige o apoio a projetos e soluções sustentáveis, tanto do ponto de vista econômico quanto social e ambiental. Além disso, a exploração mercantilista, representada por práticas abusivas de precificação de soluções para membros e outras pessoas da comunidade, é rejeitada. O lucro não é o objetivo das cooperativas; elas buscam margens modestas para reinvestir e fortalecer suas operações (CLEMENTE, 2019).

De acordo com Santos (2017), as cooperativas de crédito são consideradas instituições financeiras, mantidas como intermediadoras de crédito ao facilitar e simplificar o acesso ao crédito para grupos com recursos limitados, que não conseguiram acesso a vantagens específicas. As atividades de empréstimo das cooperativas são financiadas por depósitos de poupança realizados pelos membros, que criaram um vínculo comum de associação, muitas vezes de natureza geográfica ou ocupacional.

As cooperativas de crédito, ao eliminarem as complexidades burocráticas e promoverem a participação ativa dos cooperados, estabelecem uma abordagem mais inclusiva e democrática no sistema financeiro. Através de sua atuação, essas cooperativas fomentam a cooperação, a solidariedade e a confiança mútua, aspectos que são fundamentais para o fortalecimento das comunidades locais e para a promoção de um desenvolvimento econômico e social mais equitativo e sustentável.

No cenário atual, as cooperativas de crédito desempenham um papel crucial como agentes impulsionadores do desenvolvimento local e regional. Sua ênfase na comunidade e sua natureza cooperativa como facilitadas na busca por soluções financeiras acessíveis e adaptadas às necessidades específicas de seus membros e das comunidades em que participam. Essa abordagem destacou o potencial de melhorar as condições de vida das pessoas, gerar a geração de empregos e estimular a atividade econômica em áreas que muitas vezes são negligenciadas pelas instituições financeiras.

Em conclusão, as cooperativas de crédito representam um modelo de instituição financeira que vai além do lucro, priorizando o bem-estar das comunidades e de seus associados. Por meio de princípios cooperativos e ações orientadas para o desenvolvimento local, essas cooperativas desempenham um papel crucial na promoção da inclusão financeira, na melhoria da qualidade de vida e no fortalecimento das economias locais. Seu compromisso com a equidade e a responsabilidade social as coloca em posição de destaque como atores fundamentais na construção de uma sociedade mais justa e sustentável.

3.3 Impacto econômico e social do cooperativismo

O cooperativismo desempenha um papel significativo no fomento do desenvolvimento local, uma vez que assegura a reinserção dos recursos dentro das próprias comunidades. Em outras palavras, o excedente fornecido é reintegrado à sociedade, sendo reinvestido no ambiente local, o que contribui para o enriquecimento da cidade. Além disso, as cooperativas de crédito possuem a autonomia necessária para adaptar suas políticas de crédito à realidade das regiões onde estão encerradas, permitindo-lhes gerenciar de maneira mais eficiente as demandas específicas de cada localidade, ao mesmo tempo em que respeitam os recursos e potencialidades socioeconômicas. Isso resulta na geração de renda e na criação de oportunidades que beneficiam diretamente a própria comunidade.

É importante ressaltar que as cooperativas não buscam se instalar apenas em áreas mais prósperas ou em municípios com as melhores condições de ingestão. Ao contrário, elas não excluem as pequenas cidades. Em cerca de 10% das comunidades do Brasil e para

numerosos grupos de trabalhadores, as cooperativas representam as únicas instituições financeiras capazes de atender suas necessidades de maneira adequada, disponibilizando uma gama diversificada de operações e serviços. Essa abordagem contribui para a promoção da inclusão financeira e, ao mesmo tempo, impulsiona o desenvolvimento econômico local (MEINEN, 2014). Segundo Alexandre Tombini (REVISTA SICOOB, 2011, p 24):

A importância do cooperativismo de crédito para o país concentra-se nos objetivos de prover e ampliar a oferta de serviços financeiros, fomentando assim a promoção da inclusão financeira e do desenvolvimento regional. Consequentemente, contribui também para a melhoria da qualidade e redução dos custos da atividade de intermediação financeira.

Em uma instituição bancária, mesmo aqueles que pertencem a segmentos privilegiados e utilizam os serviços destinados a pessoas de alta renda, recebendo tratamento especializado para investimentos substanciais, permanecem na condição de clientes. Por outro lado, nas cooperativas, independentemente do grau de reciprocidade, todos são reconhecidos como proprietários e são tratados como tal em todas as instâncias. Essa é a distinção crucial, uma vez que o nível de preocupação e envolvimento é profundamente distinto tanto para o cooperado quanto para a própria cooperativa, uma vez que a gestão está sob responsabilidade dos proprietários. Qualquer feedback sobre a qualidade do serviço, sugestão de aprimoramento ou mesmo a insatisfação com as expectativas por parte dos usuários nas cooperativas resultam em ações imediatas, demandando atenção especial por parte dos administradores para abordar essas questões da forma mais eficaz possível. Por outro lado, nos bancos, frequentemente se limita a uma mera manifestação de protesto, sem, em muitos casos, alcançar resultados elevados (RODRIGUES; ROCHA, 2020).

Caso os recursos de uma localidade e os investimentos feitos por cidadãos e empresas sejam direcionados às cooperativas de crédito em vez dos bancos, ocorre uma redistribuição direta e focalizada desses recursos na própria região. Tal fenômeno possui tanto no ambiente econômico quanto no social, uma vez que estimula a geração de renda e aumenta o poder de compra da população, consequentemente promovendo um incremento no consumo. Esse consumo ampliado reflete no aumento do faturamento das empresas, à medida que expandem suas operações e criam novas oportunidades de emprego. Além disso, à medida que o consumo cresce, a arrecadação de impostos também se eleva, confiante para o fortalecimento das finanças governamentais. Essa capacidade ampliada de investimento do governo em setores como infraestrutura, educação, segurança pública e outros projetos de desenvolvimento socioeconômico amplificam a capacidade produtiva e promovem a geração

de novas riquezas. Em síntese, a atuação das cooperativas de crédito efetivamente aprimora a qualidade de vida da população da região em que operam (RODRIGUES; ROCHA, 2020).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A inclusão dos desbancarizados no sistema financeiro nacional foi efetivada por meio do Sicoob, proporcionando à pequena população de Santa Rosa pleno acesso ao segmento bancário e um entendimento mais amplo sobre o funcionamento do sistema financeiro. Atualmente, os habitantes possuem contas bancárias, realizam transações e investem seu dinheiro, que antes era mantido em espécie sob o colchão. Além disso, houve uma modernização do comércio local, com a utilização de maquininhas de cartão e a disponibilidade de vendas a prazo. A necessidade de uso de dinheiro físico diminuiu significativamente, uma vez que a maioria dos moradores já realiza transações financeiras eletronicamente.

A possibilidade de pessoas que não tinham acesso a crédito adquirirem bens e serviços por meio de financiamento bancário teve um impacto positivo nas pequenas empresas da cidade. A concessão de empréstimos permitiu a expansão dos negócios e o aumento da renda, resultando no desenvolvimento econômico em larga escala. Essas empresas puderam contratar mais funcionários e aumentar suas receitas, injetando dinheiro na economia local e fortalecendo a cidade como um todo.

De forma geral, observa-se que a cooperativa desempenhou um papel fundamental na organização financeira, atendendo ao principal objetivo buscado em uma instituição financeira. As cooperativas foram um suporte financeiro para as empresas, proporcionando-lhes um respiro durante esse momento de crise aparente. Caso não tivessem adotado medidas em conjunto com a cooperativa, poderiam ter enfrentado dificuldades financeiras e até mesmo comprometer a sobrevivência dessas empresas.

Diante desses resultados, fica evidente o impacto econômico e social da chegada das cooperativas às cidades. O desenvolvimento regional ocorreu gradualmente, e a população passou a ter pleno acesso às transações financeiras, demonstrando a efetividade do cooperativismo ao promover a inclusão e a praticidade para a comunidade. A cidade prosperou, e os negócios expandiram-se graças aos recursos alocados dentro da própria comunidade, consolidando efetivamente o papel do cooperativismo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, fica evidente o impacto transformador que o cooperativismo tem exercido no mercado financeiro. As cooperativas de crédito surgiram como uma alternativa viável para aqueles que se sentiam excluídos dos serviços bancários tradicionais, proporcionando uma forma de ajuda mútua entre pessoas com interesses sociais e econômicos semelhantes. A presença dessas cooperativas tem se expandido por todo o país, abrangendo diversos setores e regiões, incluindo áreas rurais, médicas e empresariais.

Uma das vantagens do cooperativismo de crédito é a inclusão financeira de comunidades que anteriormente não tinham acesso aos serviços bancários. Isso tem resultado em um aumento proporcional na qualidade de vida da população, impulsionando o desenvolvimento econômico e social das comunidades locais. Além disso, as cooperativas têm se mostrado como uma alternativa sólida para a obtenção de crédito, permitindo que aqueles que antes não tinham acesso a financiamentos adquiram bens e serviços, promovendo o crescimento de pequenas empresas e estimulando a economia local.

No entanto, é importante destacar que o cooperativismo também enfrenta desafios. A consolidação e expansão dessas instituições requerem um ambiente regulatório favorável, além de uma governança eficiente e uma gestão sólida. A garantia da transparência, da sustentabilidade financeira e do cumprimento das normas legais são fundamentais para a credibilidade e o crescimento contínuo das cooperativas de crédito.

Diante dos resultados apresentados, podemos concluir que o cooperativismo de crédito tem se mostrado uma alternativa promissora e eficaz no mercado financeiro brasileiro. Seu impacto transformador é evidente, proporcionando inclusão financeira, fortalecimento econômico e desenvolvimento local. As vantagens oferecidas por esse modelo cooperativo superam os desafios enfrentados, demonstrando seu potencial de contribuir para uma sociedade mais justa e igualitária.

No entanto, é necessário um contínuo aprimoramento e incentivo por parte dos órgãos reguladores e governamentais para fortalecer o cooperativismo de crédito e maximizar seus benefícios para a população. A promoção de políticas e programas de apoio, a disseminação de informações sobre as vantagens desse modelo e a conscientização sobre sua importância são medidas essenciais para impulsionar ainda mais o crescimento e a consolidação do cooperativismo de crédito no mercado financeiro brasileiro.

REFERÊNCIAS:

ABRACOOP – **Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Cooperativas de Trabalho e Serviços**. Disponível em: <http://www.abracoop.com.br>. Acesso em: 20.04.2023.

ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL. 2021. **O que é o Cooperativismo**. Disponível em: <https://www.ica.coop/pt/o-que-e-o-cooperativismo>. Acesso em: 20.04.2023.

AMARAL FILHO, Jair. **Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista**. In: Planejamento e políticas públicas. Brasília, IPEA, n. 14, dez. 1996.

ASSOCIAÇÃO EUROPEIA DOS BANCOS COOPERATIVOS (**European Association of Cooperative Banks - EACB**). Disponível em: <http://www.cooperativismodecredito.com.br/EACBAssociacaoEuropeiradeBancosCooperativos.html>. Acesso em: 20.04.2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução nº 3106**. Brasília, 2003.

BITTENCOURT, Gilson A. **Cooperativismo de crédito solidário: constituição e funcionamento**. São Paulo: ADS/CUT, 2000. Disponível em: <http://www.nead.org.br>. Acesso em: 20.04.2023.

BRASIL COOPERATIVO. **Cooperativismo de Crédito no Brasil: História, Evolução e Atualidade**. Disponível em: <https://www.brasilcooperativo.coop.br/noticia/cooperativismo-de-credito-no-brasil-historia-evolucao-e-atualidade>.

CNCC - Confederação Nacional das Cooperativas de Crédito. **Cooperativismo de Crédito**. Disponível em: <https://cncc.org.br/o-que-e-cooperativismo-de-credito/>.

COOK, M. L. The future of U.S Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economy**. 77 (December 1995): 1153-1159.

COOPERATIVAS DE CRÉDITO DO BRASIL. 2021. **História das Cooperativas de Crédito no Brasil**. Disponível em: <https://www.sicoob.com.br/institucional/imprensa/historia-das-cooperativas-de-credito-no-brasil/>. Acesso em: 15 mai. 2023.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. **Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências**. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15764.htm. Acesso em: 15 mai. 2023.

CLEMENTE, Ademir; KUHL, Marcos Roberto. **Intermediação financeira no Brasil: influência da taxa de captação sobre taxa de aplicação**, 2019.

DOMINGUES, J. N; DOMINGUES, J.A. S. MEINEN, E. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

FEDERAÇÃO NACIONAL DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. 2021. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2021/12/federacao-nacional-das-cooperativas-de-credito-encerra-2021-com-edicao-especial-do-conecta/>. Acesso em: 20 de mai. 2023.

FREITAS, H., GURGEL, F., ARAÚJO, R., & MACEDO, M. (2019). **A importância do cooperativismo como alternativa econômica e social: uma revisão bibliográfica**. Revista de Gestão e Secretariado, 10(1), 23-41.

FRANKE, Walmor. **Direito das sociedades cooperativas**. São Paulo: Saraiva, 1973.

GREGORINI, F. **Sistema financeiro nacional: uma abordagem introdutória dos mecanismos das instituições financeiras**, 1. ed, Curitiba, Editora Intersaberes, 2014.

GUIMARÃES, Roberto P. El **Desarrollosustentable: propuesta alternativa a retórica neoliberal**. In: Revista EURF. Santiago de Chile, vol. XX, nº 61, dez. 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS, Alberto Borges, et al. **Bancos versus cooperativas de crédito: Um estudo dos índices de eficiência e receita de prestação de serviços entre 2002 e 2012**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, p.195-223, 2014. Acesso em: 20 mai. 2023.

MEINEN, Ênio. PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectiva e desafios**, Brasília, Editora Confabras, 2014.

NORONHA, Adolfo Vasconcelos et al. **Cooperativismo**. Curso ministrado nas Faculdades de Guarulhos: Cupolo Ltda. – Lopes de Oliveira, 1976.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. 2020. **Economia Social e Solidária: Empoderamento através do trabalho decente e sustentável**. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasilia/temas/economia-solidaria/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 20 mai. 2023.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de capitais: fundamentos e técnicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PUTNAM, Roberto D. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

REVISTA SICOOB. **A importância do Cooperativismo de Crédito**. São Paulo, Revista Sicoob, 2011, p58-228.

RODRIGUES, Maxwell Ramos; ROCHA, Marcio Dourado. **Impactos Sociais e Econômicos que o Cooperativismo Leva para uma Cidade de Pequeno Porte**. 2020. Disponível em: <https://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/16818/1/MAXWELL.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2023.

SANTOS, Maxsuel Fernandes. **Cooperativas de crédito e sua influência na economia regional: um estudo de caso sobre a Sicoob Sertão-BA**, Universidade Federal da Bahia, Salvador, ano 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/24513>. Acesso em: 20 mai. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Curso gestão de cooperativas de crédito**. 2009, módulo 1.

SILVESTRO, Vicente. **Cooperativismo Financeiro: da raiz ao virtual**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

SILVA, Laércio Baptista da. JUNIOR, Antônio Guerra. As cooperativas de créditos mútuo no Brasil, **Revista Pensamentos e Realidade**, São Paulo, ano XV, v.27, nº 3/2012, p. 74-91. Acesso em: 20 mai. 2023.

TENÓRIO, Fernando G. (org.). **Cidadania e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: FGV; Ijuí: Ed. Unijuí.

UMA ANÁLISE SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS BENEFÍCIOS EM EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS

Jhonatas Ribeiro da Silva¹

Reidene de Oliveira Silva²

Resumo: Este artigo de caráter conceitual teve como objetivo destacar a importância da governança corporativa em empreendimentos cooperativos como estratégia de incentivo no processo de disseminação do cooperativismo como modelo de negócio. A governança corporativa no início foi entendida como ferramenta principal, e trouxe uma imagem de transparência, desafiando as cooperativas a serem responsáveis e capazes de expor os seus resultados e a eficácia dos gestores. Para esta elaboração se utilizou principalmente dos dispostos conceituais de Martins, et al., (2005); Sales (2010); e Código de Boas Práticas de Governança do IBGC (2009). O método adotado foi o de abordagem qualitativa descritiva, uma vez que se fez revisão de literatura, buscando autores e trabalhos relevantes para o entendimento do conceito de governança corporativa em empreendimentos cooperativos. Depois de discriminadas as práticas de governança, explanado o conceito e os princípios da governança, pode-se perceber nos resultados que as entidades que fazem uso das ferramentas da governança corporativa possuem mais segurança em apresentar os resultados da empresa aos seus investidores e clientes.

Palavras-chave: Cooperativismo; Gestão de Cooperativas; Governança Corporativa.

1. INTRODUÇÃO

No cenário atual de mudanças aceleradas cada vez mais as organizações enfrentam o desafio de melhorar sua gestão e transparência dos negócios. Além disso, a transparência nas organizações tem sido considerada peça fundamental para a construção de uma cultura de cooperação e crescimento de uma empresa (MARTINS, et al., 2005).

¹ Graduação em Administração pela Universidade de Cuiabá – UNIC é especialista em Gestão de Negócios e Vendas pela Universidade de Cuiabá – UNIC. Atualmente é aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá. jhonatassilva@icoop.edu.br

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá. reidene.oliveira@icoop.edu.br

Um dos principais desafios das organizações cooperativas é ser transparente com os seus públicos de interesse, de forma eficiente e eficaz e, principalmente, sem abrir mão do foco nas ideias e princípios do cooperativismo (PAVAO, 2023). Neste sentido, com o avanço da tecnologia em diversos setores, principalmente empresariais, viu-se a necessidade de implementar um método que ajudasse a empresa a fazer a gestão com segurança, e capacidade de melhorar desempenho e a sua relação com o mercado (MARTINS et. al, 2005).

Diante deste cenário, no âmbito do movimento cooperativista, a governança corporativa é estratégica para viabilizar a ética, responsabilidade e prestação de contas por parte das cooperativas, e sobretudo, na disseminação dos princípios e objetivos do cooperativismo (CVM, 2002).

A importância da governança corporativa reside na busca pela transparência, ética, responsabilidade e prestação de contas por parte das organizações. Ela garante que os interesses de todas as partes envolvidas sejam protegidos, promovendo a confiança dos acionistas, investidores, colaboradores, clientes e demais *stakeholders*. Rossarolla (2009, p.12), menciona que “a governança corporativa é um importante fator para o sucesso de empresas, trazendo benefícios como melhoria da imagem da empresa, mais visibilidade e demanda por ações. Além disso, a governança corporativa pode facilitar o relacionamento entre a empresa e os investidores”.

A partir dessas considerações, o presente artigo tem como objetivo destacar a importância da governança corporativa em empreendimentos cooperativos como estratégia de incentivo no processo de disseminação do cooperativismo como modelo de negócio. Esta pesquisa se insere no campo de investigação sobre governança corporativa no âmbito de cooperativas e, com isso, contribui para guiar as organizações cooperativas para atender às necessidades específicas dos cooperados efetivados e para atrair novos cooperados em potencial.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção é apresentação da metodologia, seguindo com apresentação da fundamentação teórica, com exposição dos conceitos e definições identificados sobre cooperativismo, gestão de cooperativas e governança corporativa, seguindo dos resultados e discussão, com análise dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

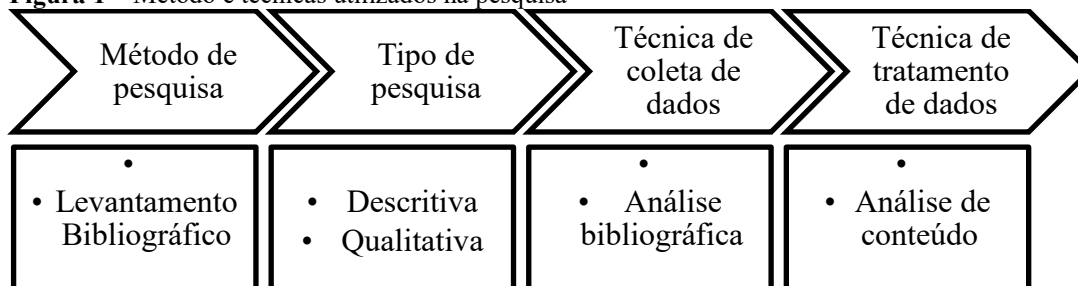
2. METODOLOGIA

O presente artigo utilizou-se da abordagem qualitativa descritiva, uma vez que se fez revisão de literatura, buscando autores e trabalhos relevantes para o entendimento do conceito de governança corporativa em empreendimentos cooperativos. Sendo que não se mensura numericamente os fatores em estudo, esse método adotado analisa e interpreta aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, atitudes e tendências de comportamentos (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Os artigos foram selecionados nas plataformas *Google Acadêmico* e *Scielo* durante o período entre os anos de 2003 e 2023. A partir das leituras dos títulos, resumos e palavras-chaves dos artigos encontrados, foram selecionados os artigos que especificamente abordasse a comunicação organizacional em empreendimentos cooperativos como temática principal do artigo.

A estrutura da presente pesquisa é apresentada na Figura 1:

Figura 1 – Método e técnicas utilizados na pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os aspectos teóricos que embasam o artigo sendo ilustrado uma base teórica do cooperativismo, gestão de cooperativas e governança corporativa.

3.1 Cooperativismo e gestão de cooperativas

De acordo com Sales (2010), no despertar do século XXI, para se falar de cooperativismo é importante que se atualize e entenda a época que estamos vivendo. A era da tecnologia; em que a população dos países desenvolvidos envelhece, dos subdesenvolvidos crescem, empresas que disponibilizam vagas de trabalho aparecem

desaparecem em uma determinada região e, aparecem em outra e assim consequentemente.

Conforme relata Sales (2010, p.2), “o cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades.”

O Instituto Ecológica (2007), menciona que o cooperativismo é um sistema econômico e social que tem como base as cooperativas, eles relatam ainda que é uma forma de se organizar por meio da união de pessoas, com objetivo de unir forças para atingir desenvolvimento financeiro, econômico e social.

Afirmar que o cooperativismo é apenas uma doutrina, pode fazer com que o cooperado entenda que a proposta é meramente romântica, utópica, algo interessante de se ter como motivação futura, mas que tem distância da realidade. Deve-se considerar o cooperativismo como doutrina e teoria econômica (FORGIARINI et. al, 2018). Conforme Forgiarini et. al (2018), relata que o cooperativismo é conhecido como um movimento associativo, mas também se constitui como doutrina social e modelo econômico, a corrente doutrinária possui inspiração Rochdaleana e a Teoria Econômica da Cooperação tem a Escola de Münster como sua referência principal.

O Instituto Ecológica (2007), menciona que a cooperativa se fundamenta na economia solidária e se propõe a obter um desempenho econômico eficiente e, diante disso possui os princípios do cooperativismo que, são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática os seus valores.

Meinen e Port (2014), apresentam como princípios do cooperativismo:

- **Adesão Livre e Voluntária:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminar sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa;
- **Gestão Democrática:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática;

- **Participação Econômica:** Os associados contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os cooperados podem receber, habitualmente, havendo condições econômico financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão;
- **Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa;
- **Educação, Formação e Informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus associados, dos representantes eleitos e dos colaboradores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação;
- **Intercooperação:** as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus associados e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;
- **Interesse Pela Comunidade:** as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Segundo o Código de Boas Práticas de Governança do IBGC (2009), que retoma e reforça a natureza jurídica das empresas do terceiro setor, explana como conceito de cooperativas as sociedades de pessoas, constituídas para prestar serviços aos associados, cuja distribuição de resultado, vinculada as operações efetuadas e desvinculada da participação no capital; reforçando ainda que, os direitos políticos estão vinculados às pessoas e desvinculados da participação de capital.

Para Reisdorfer et. al., (2017, p. 05, APUD VENTURA 2008), “a construção de diretrizes de boas práticas de governança para qualquer setor ou grupo de organizações

deve se pautar em suas características próprias, nas forças e fraquezas nas relações entre proprietários, gestores e grupos de interesses (stakeholders)”.

Reisdorfer et. al., (2017 p. 05), ressalta ainda que, para o segmento cooperativista de crédito, as diretrizes de boa governança devem contribuir para:

- Equilibrar os sistemas internos e externos de controle, de forma que se minimizem os custos e melhore a efetividade;
- Reduzir o custo da decisão coletiva e melhorar o processo decisório dos proprietários;
- Assegurar gestão eficiente e monitor a atuação dos gestores;
- Promover alinhamento de interesse dos gestores e dos técnicos com as prioridades da cooperativa;
- Preservar equidade no tratamento dos interesses dos diversos associados.

Para Nunes et. al., (2019, p. 03, APUD OLIVEIRA 2015), “modelo de gestão conceitua-se como um processo estruturado capaz de evoluir e fazer funcionar as atividades de planejamento, estrutura organizacional direcionamento e checagem dos resultados, com o objetivo de crescimento da cooperativa”, na figura 1 é apresentado alguns modelos de gestão de cooperativas conforme o autor.

Figura 2 - Componentes do modelo de gestão das cooperativas.



Fonte: Elaborado por Nunes et. al. (2019)

De acordo com Rosalem et. al., (2009), existem vários tipos de gestão que podem ser utilizadas para as organizações, no caso das cooperativas, as formas de administração idealizadas são voltadas à prática da autogestão, autonomia e democracia participativa, o que nem sempre é aceito por todos os ramos do cooperativismo, visto que essas instituições possuem interesses e necessidades específicas. Nesse sentido, as cooperativas representam uma atividade peculiar dentro do sistema econômico, com características próprias que as diferem dos demais tipos de organizações. Conceitualmente, são associações de participação: o cooperado participa nas operações e nas decisões. (ROSALEM. et. al., 2009, APUD FERREIRA, 1999).

3.2 Governança corporativa: conceitos, definições e importância

3.2.1 Origens da governança corporativa

No decorrer do século XX, as empresas passaram por diversas mudanças, decorrentes do crescimento e do aumento das transações financeiras, causando assim uma nova organização da estrutura de controle, tendo então a separação da propriedade e da gestão empresarial. Neste sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009) esclarece que:

(...) a vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada.

A Governança Corporativa busca a eficiência nos quesitos de incentivo e monitoramento, permitindo assim que o comportamento dos administradores seja sempre priorizando a vontade coletiva e o melhor para a empresa, sem riscos de beneficiamento próprio de um administrador ou acionista (BASF PREVIDENCIA, 2021). De acordo com Marcondes (2017), em 1976 foi criada, por Jensen e Meckling, a chamada Teoria do Agente Principal, que se baseia em quando um sócio, que é o principal acionista, ou único, contrata uma pessoa para administrar do seu empreendimento. Tendo então como resultado, a busca pelo benefício próprio, como: aumento de salário, estabilidade empregabilista, maiores benefícios, e não a busca pela

melhoria do bem comum, ou seja, a empresa e seguindo os ideais dos chamados stakeholders.

Como forma de resolução para a problemática dessa teoria, foi sugerido então, maior monitoramento, controle e troca de informações entre os administradores e os acionistas, criando-se então a Governança Corporativa, visando só e somente o sucesso da empresa. A grande preocupação com escândalos envolvendo problemas contábeis em empresas de porte consideráveis em 1990, fazendo assim, necessário a criação, em 1992, na Inglaterra o Relatório Cadbury, considerado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2009).

Foi divulgado no mesmo ano o primeiro código de Governança elaborado por uma empresa, a General Motors (GM) nos Estados Unidos. Sintomas do mesmo movimento são verificados pouco depois nos resultados de uma pesquisa realizada pelo fundo de pensão Calpers (California Public Employees Retirement System), nos Estados Unidos, que constatou que mais da metade das 300 maiores companhias daquele país já tinham seus manuais de recomendações de Governança Corporativa. (IBGC, 2009).

3.2.1 Governança corporativa

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a governança corporativa é:

Um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os acionistas e os cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (IBGC, 2009).

A correta administração de uma empresa ou organização é essencial para que essa possa crescer e manter-se firme em meio ao mercado cada dia mais disputado, independente do ramo que seguir. Para isso, é essencial que se busque formas de estruturação dessa administração. Sendo uma delas, a Governança Corporativa, que permite grande contato de administradores e acionistas, ficando sempre bem claro o que cada uma busca e visa na empresa ou organização (CVM, 2002).

De forma complementar:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. (IBGC, 2009).

De acordo com Previdência (2021), são oito quesitos básicos a serem seguidos para a implantação de uma boa governança:

- Participação;
- Estado de direito;
- Transparência (de todos os tipos de informações, principalmente as financeiras);
- Responsabilidade;
- Orientação por consenso;
- Igualdade e inclusividade (tratamento de todos com igualdade, levando em consideração seus deveres, expectativas, necessidades e interesses);
- Efetividade e eficiência;
- Prestação de conta, (chamada no método de *Accountability*, feita pelos agentes da governança, de forma mais clara e transparente possível).

Todos esses itens permitem um entrosamento maior entre administradores e acionistas ou cotistas, deixando tudo claro, tornando fácil o entendimento da vontade e pretensão de cada um, sem riscos de que ocorra o beneficiamento de apenas um integrante, ou de integrantes do mesmo setor.

Com o desenvolvimento da governança e seu aperfeiçoamento, surgiram diversos modelos desse sistema, com pequenas diferenças, aplicáveis em todos os ramos, sendo então, conforme relatado pela Sage (2017 p.1), existem quatro modelos deste sistema que se destacam em diversos mercados:

Outsider System: modelo definido pelo IBGC, os acionistas de uma companhia são espalhados e não fazem parte do dia a dia gerencial de uma empresa. O principal foco é o mercado de ações, visando ampliar os lucros dos investidores, os quais são extremamente atentos quanto ao retorno do capital investido.

Insider System: Também proposto pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o sistema conhecido como Insider System tem como principal direcionamento a potencialização dos ganhos de quem atua de modo efetivo para os resultados financeiros da companhia. Neste sentido, o foco da governança envolve desde funcionários e parceiros até a comunidade externa. Alemão: Assim como o outro modelo que apresentaremos a seguir, o sistema alemão foi conceituado pelos teóricos Walter Camuri e Maria José Leal. Nesta linha de governança corporativa, não há tanta influência de acionistas e a gestão é conduzida por meio do acordo mútuo entre diferentes níveis hierárquicos. O principal fator de influência são os bancos, tendo em vista que empresas que adotam tal modelo são mais dependentes do crédito destas instituições.

Latino-americano: Por fim, no sistema de governança latino-americano ainda existem muitos pontos passíveis de melhoria, sobretudo porque os pequenos investidores não contam com as mesmas seguranças oferecidas para os grandes acionistas.

Cabe a cada empresa ver qual modelo melhor se adequa a sua realidade e qual poderá trazer mais benefícios aos acionistas e para o crescimento da empresa ou organização.

Por fim, segundo Martins et. al., (2005, p.3), “o estudo da governança corporativa rege-se primeiramente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos à: transparência; equidade; prestação de contas; cumprimento das leis e, sobretudo, ética na condução dos negócios empresariais, bem como das atividades desempenhadas por governos e entidades não-governamentais”.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Ao considerar o objetivo do presente artigo e a revisão bibliográfica realizada, desenvolveu-se o Quadro 1 para sintetizar as estratégias de incentivo no processo de disseminação da governança corporativa em empreendimentos cooperativos identificados na literatura.

De acordo com os resultados, evidencia-se que a governança corporativa pode facilitar o processo de criação de valorização às organizações, a empresa ou organização passa a ser vista pelo mercado como um local de confiança, onde ocorre a satisfação em investir nela o capital, tornando assim o crescimento evidente. Tais achados são reforçados por Donato (2021), em seus estudos quando relata quais os benefícios de se implementar a governança corporativa, como por exemplo:

- Qualificar a imagem da empresa: existem muitas vantagens em aderir a esse sistema de administração. Entre elas, qualidade da imagem corporativa, que só tem a ganhar. Afinal, quando a governança corporativa é divulgada, as pessoas a valorizam mais. Isso porque o conceito está associado à ética e a valores positivos, o que contribui com a confiabilidade e credibilidade da organização no mercado.

É importante salientar, de acordo com Martins et al. (1999), que um dos principais objetivos da governança corporativa é proteger o valor da empresa com políticas de controle e divulgação da informação. A melhoria dos controles internos faz com que aumente a confiabilidade nas informações, no atendimento das normas e no cumprimento da legislação.

Quadro 1 – Estratégias de incentivo no processo de disseminação da governança corporativa

Autores	Pesquisa	Estratégia de governança utilizada
Pinho, Gonçalves e De Lima (2020)	Estudo que teve como objetivo identificar a adoção de itens de práticas de governança corporativa na cooperativa de crédito do Rio Grande do Norte – SICOOB/RN, assim como analisar a aderência desses itens de acordo com a percepção dos cooperados.	- A cooperativa está em um ambiente propício ao surgimento de ações oportunistas e assimetria de informações em diversos itens, como: adoção dos princípios cooperativistas, direitos e deveres de participação em assembleias, prazo de convocação, disponibilização de documentos (atas), conhecimento entre membros de gestão e frequência de apresentação das informações contábeis. - Destaca-se as estratégias de utilização de diversos canais de comunicação, a sugestão de ideias e o contato do presidente com os demais cooperados, no qual muitos deles, evidenciaram obter as informações necessárias direto com o presidente.
Stoffel, Maria e Gehlen, Luciana (2016)	Estudo que teve como objetivo conhecer e analisar a contribuição da governança corporativa como uma estratégia de alinhamento de interesses da Agresarina.	- A Agresarina optou pela implantação de um novo modelo de gestão para a organização, chamado “governança corporativa”, a adoção do modelo de gestão da governança corporativa é uma ferramenta que dá suporte à administração das unidades de negócio da organização. - A implantação da governança corporativa na Agresarina visa a contribuir para a melhoria no desempenho da organização, consolidando um processo de mudança na forma de gerir as obras, com o objetivo de ser uma organização justa, responsável e transparente.
Guimaraes, Adriano da Silva (2009)	Estudo que teve como objetivo analisar se a adoção das práticas de governança corporativa sugerida pelo código das melhores práticas do IBGC influencia a estrutura e o custo de capital da empresa familiar de capital fechado Bipacel.	- A empresa passou a ter melhores resultados após a contratação de uma gestão profissional que pode ser observada através dos resultados apresentados pelos indicadores de rentabilidade da empresa. - Pode-se observar que a adoção de práticas de governança corporativa não influencia na composição da estrutura de capital e no custo de capital das empresas de capital fechado.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Por fim, verifica-se que a governança corporativa em empreendimentos cooperativos tem um papel fundamental no estímulo e colaboração da participação do público interno e externo das cooperativas, e por sua vez, no entendimento dos princípios cooperativistas e melhoria da imagem organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se destacar a importância da governança corporativa em empreendimentos cooperativos como estratégia de incentivo no processo de disseminação do cooperativismo como modelo de negócio.

De um modo geral, foi possível identificar, através da pesquisa, que a governança corporativa em empreendimentos cooperativos tem um papel fundamental no desenvolvimento do negócio, uma vez que, a governança traz ferramentas para a empresa com o objetivo de apresentar as informações de uma forma clara aos sócios, acionistas, fornecedores, colaboradores, sempre mantendo a ética do empreendimento e trazendo segurança para aqueles que são envolvidos com o negócio.

Como contribuição prática, os resultados desta pesquisa contribuem para que organizações cooperativas entendam as particularidades que a governança corporativa pode assumir, trazendo para o ambiente corporativo novas ferramentas que auxiliam no desenvolvimento da entidade e, implementando ferramentas que auxiliem na gestão do negócio influenciando no crescimento da estrutura de capital.

Pode-se observar que a governança corporativa é importante tanto para cooperativas quanto para empresas de capital fechado, uma vez que, a entidade que possui a governança implantada em seu método de trabalho no dia a dia consegue ter resultados excelentes, alavancando seu negócio.

Apesar da governança corporativa já ser um assunto muito abordado, a utilização das ferramentas da governança não se faz presente, evidenciando assim que existe uma grande escala de cooperativas que podem implementar a governança em seu meio para que tenha mais sucesso em seu negócio.

Sugere-se o aprofundamento de estudos relacionado a governança corporativa para conseguir uma abrangência maior de resultados, para que se aprimore no quesito governança corporativa e consiga estimular suas práticas nas cooperativas.

REFERÊNCIAS:

- CVM. Comissão De Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa. 2002**, disponível em: www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc., acessado em 15 de agosto de 2023.
- DONATO, Lilian. **“Governança Corporativa: O Que é, Benefícios E Como Aplicar.”** Blog.aevo.com.br, 12 março 2021, disponível em: blog.aevo.com.br/governanca-corporativa/., acessado em 23 de julho de 2023.
- FORGIARINI, Deivid Ilecki; MENDINA, Heitor José Cademartori; & ALVES, Cinara Neumann. **Aspectos teóricos do cooperativismo e suas implicações para a gestão de cooperativas**, 26 fevereiro 2018, disponível em: <file:///C:/Users/daian/Downloads/lucasveigaavila,+ARTIGO+2.pdf>., acessado em 16 agosto de 2023.
- GUIMARAES, Adriano da Silva . **O Estudo Das Praticas de Governança Corporativa E Estrutura de Capital Em Uma Empresa de Capital Fechado: O Caso BIPACEL**. 27 Nov. 2009, disponível em: repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1250/1/arquivo6_1.pdf., acessado em 25 de setembro de 2023.
- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 4ª edição, São Paulo: IBGC, 2009, disponível em codigo_MELHORES_PRATICAS_GOVERNANCA_IBGC_4a_Edicao.pdf (postalis.org.br), acessado em 17 de agosto de 2023.
- IBGC. **Governança Corporativa**. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/>., acesso em 23 de setembro de 2017.
- INSTITUTO ECOLOGICA. **Associativismo E Cooperativismo - Cartilha 1**. 2007, disponível em: www.ecologica.org.br/wp-content/uploads/2018/12/cartilha_associativismo-1-1-1.pdf., acessado em 16 de agosto de 2023.
- LAKATOS, E. V; MARCONI, M. A. **Metodologia científica** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARCONDES, José Sergio. **“Teoria Do Agente Principal Na Governança Corporativa, O Que é?”** Blog Gestão de Segurança Privada, 11 setembro 2017, disponível em: gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-do-agente-principal-na-governanca/, acessado em 15 de agosto de 2023.
- MARTINS, Sandro Miguel; SILVA, Thames Richard; BARROS, Alexandre Silva De; & TINOCO, João Eduardo Prudêncio. **Governança Corporativa: Teoria E Prática**. Outubro de 2005, disponível em: <https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/45.pdf>, acessado em 23 de julho de 2023.

MEINEN, Ênio; PORT, Marcio. **“Os 7 Princípios Do Cooperativismo.”** Portal Do Cooperativismo Financeiro, 2 abril 2016, disponível em: cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/., acessado em 16 de agosto de 2023.

NUNES, Andrieli De Fátima Paz; SILVA, Deoclécio Junior Cardoso Da; JOHANN, Denise Adriana; & SCHERER, Nandria. **Cooperativas e o modelo de gestão sob o prisma acadêmico: um estudo bibliométrico da última década**, 21 junho 2019, disponível em: icoop.edu.br/moodle/pluginfile.php/1450/mod_resource/content/3/2020%2C%20Cooperativas%20e%20o%20modelo%20de%20gest%C3%A3o.pdf., acessado em 17 de agosto de 2023.

PAVAO, Gabriel. **“Governança Corporativa: Os Desafios E as Oportunidades de Uma Abordagem Proativa.”** Pt.linkedin.com, 14 fevereiro. 2023, disponível em: pt.linkedin.com/pulse/governan%C3%A7a-corporativa-os-desafios-e-oportunidades-de-gabriel-pav%C3%A3o#:~:text=Al%C3%A9m%20dos%20desafios%20jur%C3%ADdicos%2C%20h%C3%A1., acessado em 16 de agosto de 2023.

PINHO, C. M. D., GONÇALVES, T. J. D. C., & DE LIMA, D. H. S. (2020). **As Práticas de Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito**. In Anais do Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil (Vol. 17).

PREVIDENCIA, Basf. **Manual de governança corporativa**. 2021, disponível em: <file:///C:/Users/daian/Downloads/Manual%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.pdf>., acessado em 15 de agosto de 2023.

REISDORFER, Vitor Kocchann; SICREDI, Fernando Reichert Haas; BENTO, Marcia Helena Dos Santos; FERREIRA, Gabriel Murad Velloso; & MADRUGA, Lucia Rejane Da Rosa Gama. **“Governança Cooperativa: Uma Abordagem Sobre A Segregação De Funções”**, julho 2017, disponível em: icoop.edu.br/moodle/pluginfile.php/1447/mod_resource/content/11/2017%2C%20Governan%C3%A7a%20cooperativa.pdf., acessado em 17 de agosto de 2023.

ROSALEM, Vagner; SILVA, EDSON Arlindo; SILVA, Fabiana Ferreira Da; & ALCÂNTARA, Valderi De Castro. **Gestão De Cooperativas: Um Estudo Sob O Olhar Do Cooperado**. 10 abril 2009, disponível em: www.redalyc.org/pdf/3515/351556474003.pdf., acessado em 17 de agosto de 2023.

ROSSAROLLA, Cristiano Bruno. **A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA PARA a GESTÃO EMPRESARIAL**. 2009. Disponível em: Microsoft Word - Cristiano Bruno Rossarolla - A GOVERNAN%307A CORPORATIVA COMO ESTRAT%311GIA PARA A GEST%303O EMPRESARIAL.doc (univali.br), acessado em 16 de agosto de 2023.

SALES, João. **Cooperativismo: Origens E Evolução**. junho de 2010. Disponível em: [3cooperativismo\(bibliotecaagptea.org.br\)](http://3cooperativismo(bibliotecaagptea.org.br)), acessado em 16 de Agosto de 2023.

SAGE, **O que é Governança Corporativa**. Disponível em: <https://blog.sage.com.br/o-que-e-governanca-corporativa/>., acessado em 02 de outubro de 2017.

STOFFEL, Maria; GEHLEN, Luciana. **Governança Corporativa - Uma Estratégia De Alinhamento De Interesses - Um Estudo De Caso Da Agresarina**. Outubro de 2016. Disponível em: [994-Texto do artigo-2815-1-10-20161125.pdf](#), acessado em 21 de agosto de 2023.

O PAPEL DO LÍDER NA ANÁLISE DA GESTÃO DE RISCO DE CRÉDITO E INADIMPLÊNCIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO NO MUNICÍPIO DE SINOP-MT

Juliardi Bertol¹
Reidene de Oliveira Silva²

Resumo:

As cooperativas de crédito são instituições financeiras com finalidade de proporcionar aos sócios, maneiras de viabilizar soluções de ordem financeira, sejam elas financiamentos, investimentos, ou outro serviço do segmento, proporcionando vantagens de taxas de juros. Posto isso, um dos maiores problemas que as cooperativas de crédito enfrentam é a incidência do risco de crédito nas operações. Neste sentido, o objetivo deste estudo é identificar a partir da perspectiva da liderança melhorias na gestão de crédito de risco e inadimplência em uma cooperativa de crédito do município de Sinop-MT. A metodologia utilizada foi estudo de caso e pesquisa documental. Os resultados do trabalho contemplam também sobre o processo de análise de risco de crédito. Com base nisso, foram descritas possibilidades de melhorias na concessão de crédito e na gestão de inadimplência sugerindo melhorias e ferramentas eficazes para um melhor resultado na cooperativa.

Palavras-chave: Liderança; Gestão de Crédito de Risco, Inadimplência.

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para liderança no ambiente de negócios atualmente é a inadimplência. Dentro do contexto de um sistema cooperativo, que fornece soluções financeiras para gerar desenvolvimento dos associados, de seus empreendimentos e da comunidade como um todo, tal desafio passa a ser questão chave para uma boa gestão.

De acordo com o Relatório do Banco Central (2022), as taxas de inadimplência média registrada pelos bancos nas operações de crédito aumentam mensalmente junto com a expansão das concessões de crédito em instituições financeiras. Além disso, a discussão a

¹ Graduação em Administração pela Faculdade Integrada Norte do Paraná - UNOPAR é especialista em MBA em Gestão de Vendas e Negócios pela Faculdade de Ciências Jurídicas, Gerenciais e Educação de Sinop-UNIC. | E-mail: juliardibertol@icoop.edu.br

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá | E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br

respeito das ferramentas adotadas pelas cooperativas de crédito passa a ser relevante no contexto da gestão de risco de crédito e inadimplência.

De acordo com Silva (1998) as razões que levam os clientes a inadimplência podem estar relacionadas a múltiplos fatores ou até mesmo sua incapacidade de gerar caixa para cumprir com os pagamentos, mesmo não devendo ser o fator de decisão em alguns casos é preciso que haja garantias para concessão do empréstimo.

Considerada um risco a sustentabilidade financeira de qualquer instituição, a inadimplência é um indicador fundamental para a gestão de risco, que deve ser acompanhado e ao detectar um aumento considerável, comprometendo a cooperativa, é papel do líder buscar soluções conforme o que elucida Chiavenato (2007) que independente das condições de mercado é necessário ter foco e possuir capacidade gerencial, pois todo empreendedor precisa saber o que vender e para quem vender, assim como saber administrar, pois não adianta ter um bom produto/serviço se não existe planejamento das operações e controle de custos.

É importante mensurar sobre o papel na gestão de risco de crédito, que as responsabilidades dos profissionais envolvidos são coletivas, e o gestor tem obrigação de solicitar todas as documentações necessárias para ter um cadastro completo desde a abertura da conta até a concessão do crédito, no entanto os analistas de crédito precisam analisar as propostas dentro das normas e diretrizes da Cooperativa (TRENTO, 2009)

Assim as cooperativas podem utilizar de uma análise de créditos mais aprofundados para com os seus associados. É importante ressaltar que o controle da inadimplência, que é muito importante em uma cooperativa de crédito, pois este impacto pode comprometer o resultado financeiro de uma agência ou cooperativa, causando problemas para o sistema, e também prejudicando os próprios colaboradores que também precisam atingir um resultado positivo conforme o planejamento comercial da agência para participar das distribuições de resultado da cooperativa (SILVA, 1998; TRENTO, 2009; SELAU, 2009). Ao priorizar o controle da inadimplência, a cooperativa de crédito pode fortalecer sua estabilidade financeira, promover a confiança dos membros e colaboradores, e assegurar que os objetivos e resultados planejados sejam alcançados de maneira sustentável.

Diante do contexto apresentado, o presente artigo tem por objetivo identificar a partir da perspectiva da liderança melhorias na gestão de crédito de risco e inadimplência em uma cooperativa de crédito do município de Sinop-MT. Esta pesquisa se insere no campo de investigação sobre gestão de risco de crédito e inadimplência no âmbito de cooperativas e, com isso, contribui para orientar organizações e gestores para atender às necessidades

específicas dos líderes e associados quanto as políticas e práticas relacionadas a gestão de risco de crédito e inadimplência.

O artigo está estruturado da seguinte forma: a próxima seção é apresentação da metodologia, seguindo com apresentação da fundamentação teórica, com exposição dos conceitos e definições identificados sobre cooperativas de crédito, gestão de risco de crédito e inadimplência e o papel da liderança na gestão de cooperativas, seguindo dos resultados e discussão, com análise dos dados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa e sugestões de estudos futuros.

2. METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, utilizou-se objetivo de cunho descritivo. Caracteriza-se como um estudo descritivo, conforme Marconi e Lakatos (1996) a abordagem de descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente; que se utilizará fonte secundária com abordagem dedutiva.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa classifica-se como estudo de caso, conceituado por Gil (1999) como sendo um estudo aprofundado e exaustivo de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados de um ou muitos objetos. Tentou-se aproximar e avaliar se as práticas de controles internos desenvolvidos mostram realmente, um parâmetro comum ou uma sintonia de opinião dos processos internos operacionais e funcionais na cooperativa. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental, uma vez que foram obtidos dados a partir de documentos da Cooperativa de Crédito Cresol, como relatórios anuais, registros, anais, manuais, dados da home page e outras informações a fim de se concluir com êxitos objetivos deste trabalho.

Para dar suporte ao estudo, aproveitou-se fontes bibliográficas, como forma de revisão, por meio de dados tradicionais como livros, artigos em revistas e periódicos, anais de congressos, teses, dissertações e outras publicações. Serviu de grande valia, como base referencial, pesquisas a home pages de instituições, órgãos e entidades internacionais, para um melhor aproveitamento de conceitos e metodologias existentes acerca do assunto controle interno.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Cooperativas de Crédito

As cooperativas de crédito são instituições financeiras que operam sob o princípio cooperativista, visando atender às necessidades financeiras de seus membros, que são ao mesmo tempo proprietários e usuários dos serviços. Elas compartilham muitas semelhanças com bancos tradicionais, mas possuem uma estrutura e uma abordagem únicas que as distinguem. Aqui estão alguns pontos importantes sobre as cooperativas de crédito:

Propriedade e Participação dos Membros: Nas cooperativas de crédito, os membros têm um papel ativo na gestão e na tomada de decisões. Cada membro tem uma parte de propriedade da cooperativa e o direito de participar de assembleias e votações.

Objetivo de Atender aos Membros: A principal missão das cooperativas de crédito é atender às necessidades financeiras de seus membros. Isso inclui fornecer serviços bancários, como contas de poupança, empréstimos, cartões de crédito e outros produtos financeiros.

Sem Fins Lucrativos: Embora busquem lucros para sustentar suas operações, as cooperativas de crédito não têm a finalidade principal de maximizar os lucros. Em vez disso, os ganhos são usados para melhorar os serviços oferecidos aos membros e para benefício mútuo.

Acessibilidade Financeira: As cooperativas de crédito muitas vezes atendem a comunidades locais e grupos específicos de membros, tornando os serviços financeiros mais acessíveis para pessoas que podem ter dificuldades em obter serviços de instituições financeiras maiores.

Governança Democrática: A tomada de decisões é baseada em um processo democrático, onde os membros têm a oportunidade de influenciar as políticas e diretrizes da cooperativa.

Cooperação e Solidariedade: As cooperativas de crédito promovem a cooperação e a solidariedade entre os membros. Essa abordagem reflete-se na maneira como os membros se ajudam mutuamente, seja através de empréstimos, investimentos ou outros tipos de suporte financeiro.

Regulação e Supervisão: Assim como os bancos tradicionais, as cooperativas de crédito são regulamentadas pelas autoridades financeiras e estão sujeitas a supervisão para garantir a estabilidade e a segurança financeira.

Variedade de Serviços: As cooperativas de crédito oferecem uma ampla gama de serviços financeiros, incluindo contas correntes, empréstimos para diferentes finalidades (como pessoais, imobiliários e empresariais), investimentos, seguros e muito mais.

Enfoque Local e Comunitário: Muitas cooperativas de crédito têm um foco forte em apoiar a comunidade local por meio de investimentos e iniciativas sociais.

As cooperativas de crédito desempenham um papel significativo no sistema financeiro, proporcionando uma alternativa diferenciada e centrada no membro em comparação com os bancos tradicionais. Sua ênfase na participação dos membros, na responsabilidade social e na busca pelo benefício mútuo torna-as uma opção atrativa para aqueles que buscam serviços financeiros mais inclusivos e cooperativos.

Data-se que o início do crédito ocorreu na sociedade suméria em 3500 a.C., onde sua estrutura econômica baseada na agricultura, necessitaria do crédito para fomentar a atividade agrícola, tornando a concessão do crédito um dos pilares da economia, transcorrendo milênios de história até a atualidade.

O crédito baseia-se em confiança, na esperança de que o devedor pague, no futuro, o que lhe é fornecido no presente, e se tratando de crédito bancário o processo de concessão se torna mais complexo, pois pode gerar problemas de liquidez (SECURATO; FAMÁ, 1997). Do latim *credĭtum*, a etimologia da palavra crédito deriva-se do sentido de confiança, crença alimentada pelas qualidades de uma pessoa ou coisa (HOUAISS, 2023).

Para o Banco Central, a capacidade de pagamento dos tomadores de crédito na carteira dos bancos apresentou piora, retornando aos níveis pré-pandêmicos. Apesar da recuperação econômica e da queda no nível de desocupação, a distribuição do comprometimento de renda individual (CRI) dos tomadores do Sistema Financeiro Nacional apresentou tendência de alta no primeiro semestre de 2022, em valores próximos ou que superam os da pré-pandemia.

O Banco Central ainda relata que a situação financeira das empresas permaneceu positiva, apesar de algum sinal de piora. Por um lado, a capacidade de pagamento das empresas foi beneficiada pelo desempenho positivo da atividade econômica.

O mercado de capitais continuou em forte expansão, destacando-se como importante fonte de financiamento, principalmente às grandes empresas. Mesmo em um ambiente de aumento de taxa de juros, os instrumentos de dívida do mercado de capitais mostraram novamente importante avanço no universo do crédito amplo às pessoas jurídicas.

Segundo o levantamento do Serasa, dados de dezembro de 2022 indicam que a inadimplência no Brasil apresentou queda, após um crescimento de 11 meses consecutivos.

Com a redução de pouco mais de 400 mil, o indicador de inadimplência aponta 69,43 milhões de brasileiros com o nome restrito.

3. 2 Sobre a Cooperativa Cresol

A década de 90 foi um momento de profunda mudança nas políticas do setor agrário brasileiro. Discutiam-se maneiras de diminuir a pobreza no campo e lutava-se pelo reconhecimento da agricultura familiar como um importante categoria produtiva. Nesse cenário, um dos principais problemas enfrentados pelos pequenos produtores era a falta de acesso ao crédito. Eles não tinham como competir com as grandes fazendas concentradoras de terras para exploração de monoculturas. A história do sistema Cresol surgiu, conforme site da cooperativa:

Tudo começou em Francisco Beltrão, sudoeste do Paraná, em 1995. Àquela época, um grupo de agricultores idealizou uma instituição financeira focada em suas próprias demandas. Ela seria um espaço de diálogo, no qual colaboradores e associados pudessem **construir, em conjunto, soluções sólidas para seus desafios**.

Os trabalhadores rurais precisavam de mais que acesso ao crédito. Eles queriam conta corrente, poupança e talão de cheques. Então, começaram a rascunhar um modelo cooperativo, aprofundando conhecimento e inspirando-se em iniciativas consolidadas em outras regiões.

Nascia a **Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária**, ou simplesmente Cresol. A primeira cooperativa Cresol abriu as portas em 10 de janeiro de 1996, no município paranaense de Dois Vizinhos. Pouco depois, começou o processo de expansão (CRESOL, 2023).

Hoje o Sistema Cresol dispõe de soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade.

Segundo dados do site da Cooperativa de Crédito Cresol (2023):

Abrange mais de 600 mil cooperados em 25 estados brasileiros, com agências em 17 estados – Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Minas Gerais, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Amazonas, Alagoas, Bahia, Pernambuco, Ceará e Sergipe. Apesar da ampliação territorial, o foco continua o mesmo: o desenvolvimento econômico e social dos cooperados.

A Cooperativa Cresol União dá continuidade na sua expansão, inaugurando mais uma agência na cidade de Sinop, no estado de Mato Grosso, a fim de atender à demanda existente na região.

A agência iniciou suas atividades com 60 cooperados sócios fundadores, que acreditaram no cooperativismo como forma de investimento e crédito para região médio norte, com início das atividades e com intuito de alavancar a marca da cooperativa Cresol, houve uma flexibilização na concessão de crédito acarretando assim, em um alto índice de inadimplência. A agência atingiu o ponto de equilíbrio receitas – despesas no décimo mês após início dos trabalhos, no entanto logo em seguida no mês 12/2022 tivemos uma inadimplência relevante que começou a prejudicar o resultado operacional.

Desta forma houve uma reformulação nos processos com o propósito de identificar aonde a equipe e análise de crédito falhou. Um dos fatores evidenciados foi o despreparo da equipe nas concessões e na avaliação de crédito.

Segundo Selau, e Ribeiro (2009) as empresas que concedem crédito estão apostando em uma melhor análise de crédito, evitando trabalhar com clientes que ofereçam maior risco, diminuindo o índice de inadimplência. Por isso estão utilizando, além da experiência do analista, métodos e técnicas que auxiliam na tarefa de decidir se um cooperado é merecedor de crédito.

A importância da análise de crédito tem o papel de minimizar os riscos, avaliar os possíveis riscos de crédito, qualidade de informações para formação de histórico de carteira de cooperados, elaborar modelos de concessão ao crédito, elaborar ações preventivas e inibidoras do não pagamento pontual (Silva, 1998).

3.3 Breve Histórico sobre a Origem do Crédito

Data-se que o início do crédito ocorreu na sociedade suméria em 3500 a.C., onde sua estrutura econômica baseada na agricultura, necessitaria do crédito para fomentar a atividade agrícola, tornando a concessão do crédito um dos pilares da economia, transcorrendo milênios de história até a atualidade. O crédito baseia-se em confiança, na esperança de que o devedor pague, no futuro, o que lhe é fornecido no presente, e se tratando de crédito bancário o processo de concessão se torna mais complexo, pois pode gerar problemas de liquidez (SECURATO; FAMÁ, 1997).

Para o Banco Central³, a capacidade de pagamento dos tomadores de crédito na carteira dos bancos apresentou piora, retornando aos níveis pré - pandêmicos. Apesar da recuperação econômica e da queda no nível de desocupação, a distribuição do comprometimento de renda individual (CRI) dos tomadores do Sistema Financeiro Nacional apresentou tendência de alta no primeiro semestre de 2022, em valores próximos ou que superaram os da pré-pandemia.

O Banco Central ainda relata que a situação financeira das empresas permaneceu positiva, apesar de algum sinal de piora. Por um lado, a capacidade de pagamento das empresas foi beneficiada pelo desempenho positivo da atividade econômica. O mercado de capitais continuou em forte expansão, destacando-se como importante fonte de financiamento, principalmente às grandes empresas. Mesmo em um ambiente de aumento de taxa de juros, os instrumentos de dívida do mercado de capitais mostraram novamente importante avanço no universo do crédito amplo às pessoas jurídicas.

Segundo o levantamento do Serasa⁴, dados de dezembro de 2022 indicam que a inadimplência no Brasil apresentou queda, após um crescimento de 11 meses consecutivos. Com a redução de pouco mais de 400 mil, o indicador de inadimplência aponta 69,43 milhões de brasileiros com o nome restrito.

3.4 A Importância dos 5 C's Do Crédito

Em uma situação de concessão de crédito será realizado um levantamento de informações, para que seja feita uma análise minuciosa sobre o tomador de crédito, seja pessoa física ou jurídica, a fim de avaliar e buscar minimizar o risco inerente a qualquer operação financeira, garantindo assim a sustentabilidade do credor.

Segundo Gitman (2004) a análise por meio dos cinco C do crédito não dá embasamento para decidir sobre a aceitação ou rejeição do cliente e, portanto, o uso dessas ferramentas requer a intervenção de um analista experiente em decisões de concessão de crédito. O processo de análise subjetiva envolve decisões individuais quanto à concessão ou

³ Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202210/RELESTAB202210-refPub.pdf>
Acesso em: 26 jan. 2023.

⁴ Disponível em:
<https://cdn.builder.io/o/assets%2Fb212bb18f00a40869a6cd42f77cbeefc%2Fcae66cfcd274882a14ecc54d7ff57f3?alt=media&token=183cfb7a-efbd-46e4-a085-6ef68f6306c7&apiKey=b212bb18f00a40869a6cd42f77cbeefc>
Acesso em: 26 jan. 2023.

recusa de crédito. A decisão baseia-se na experiência adquirida, disponibilidade de informações e sensibilidade de cada analista quanto ao risco do negócio.

3.5 Caráter

Gitman (2004) argumenta que o caráter pode ser identificado através de informações tanto internas, quanto externas do cliente e que essas informações tendem a ser consultadas no próprio ambiente de trabalho. Tendo em mãos esses dados, o cedente do crédito deverá verificar o comportamento desse cliente no mercado financeiro no tocante a reputação inclusive pode ser verificada em outros fornecedores o hábito e pontualidade desse cliente, todos esses dados tornam a análise de crédito mais completa.

Há uma análise da história do cliente, que leva em consideração a idoneidade, o compromisso em honrar dívidas, a pontualidade. Analisa-se o comportamento do cliente no mercado de crédito. Para tanto, o credor utiliza-se de consultas a órgãos de proteção ao crédito, como o Serasa, antes de conceder linhas de crédito (OLIVEIRA, 2010).

O caráter é o “C” insubstituível e nunca negligenciável. Se o caráter for inaceitável, por certo todos os demais “C” também estarão potencialmente comprometidos por questão de credibilidade.

3.6 Capacidade

Para mensurar a capacidade para pessoas físicas, são analisados os documentos pessoais, o comprovante de renda e o comprovante de patrimônio. Já para pessoas jurídicas além dos documentos pessoais, o comprovante de renda e o comprovante de patrimônio dos sócios/diretores, são analisados o contrato social e o faturamento dos últimos doze meses, como consta na lista de documentos para abertura de conta em anexo.

Na visão de Santos (2016) a análise da capacidade se caracteriza pela análise da viabilidade da concessão do empréstimo tendo em vista a capacidade de pagamento deste pelo mutuário, ou seja, um levantamento e análise minuciosa a fim de averiguar se o contratante terá capacidade de pagar pelo que de se está emprestando nas condições estabelecidas.

Segundo Oliveira (2010) esta análise da capacidade de pagamento leva em consideração diversos fatores como “dados pessoais, como nível do cargo e estabilidade no emprego, o nível de escolaridade, o estado civil, se possui dependentes”. Ainda para o Autor quando se refere análise de crédito para pessoas jurídicas outras informações são relevantes como por exemplo os relatórios contábeis para que seja analisado o nível total de endividamento contra a sua capacidade de liquidá-los nos prazos estipulados.

A análise da capacidade de pagamento de quem deseja contrair um empréstimo é muito importante, sendo uma ferramenta extremamente útil para a diminuição dos riscos inerentes a concessão do crédito (SANTOS, 2016).

3.7 Capital

Refere-se a situação financeira do cliente ou empresa, levando em consideração os bens e recursos disponíveis, que serão utilizados para quitação do crédito. Para avaliar o capital são utilizados dados relacionados ao endividamento, liquidez, lucratividade e outros índices financeiros calculados a partir do comprovante de renda, de patrimônio, e no caso da pessoa jurídica o faturamento dos últimos meses.

Para Santos (2016), o capital é medido pela situação financeira do cliente, levando-se em consideração a composição (quantitativa e qualitativa) dos recursos, onde são aplicados e como são financiados. Para que uma operação financeira seja liquidada pelo contratante é necessário que este tenha condições de honrá-la, ou seja, de que possua os recursos financeiros necessários, os quais podem ser provenientes de salários, pensões dentre outros. Ainda de acordo com o autor neste momento é analisado a origem dos recursos financeiros e a frequência para que seja possível analisar a viabilidade do empréstimo a fim de garantir que as datas programadas para liquidação estejam de acordo com o recebimento dos recursos do contratante.

3.8 Colateral

No mercado financeiro, colateral é a situação patrimonial do credor, que servirá como garantia para minimizar os riscos de inadimplência. Fazem parte dessa garantia os bens

móveis e imóveis. Deve-se ter em mente que a garantia não deve justificar a concessão de um empréstimo. Esse é o diferencial necessário ao gestor de crédito que uma planilha de avaliação não consegue expressar através de seus resultados (OLIVEIRA, 2010).

A análise do colateral se refere então a verificação do patrimônio do cliente, se existem patrimônios que podem futuramente ter liquidez certa na falta ou incapacidade do pagamento da dívida pelo devedor, sendo que nestes casos os bens podem ser um meio de obtenção de recurso extra para a amortização da dívida. Embora os credores reconheçam as dificuldades de conversão de garantias acessórias (bens móveis e imóveis) em caixa, a vinculação de patrimônio material aos contratos de crédito constitui-se em prática comum para inibir inadimplência. (SANTOS, 2016).

3.9 Condições

O fator condições considera o macro ambiente econômico e suas influências nas finanças pessoais e empresariais, a ponto de gerarem inadimplência por parte dos credores. Neste sentido pode-se citar a taxa de juros, taxa de inflação, desemprego e também turbulências econômicas internas (MAIA, 2012).

A análise do ambiente econômico é um dos elementos de suma importância na liberação do crédito e ditam o volume de liberações, pois em um momento de incerteza política e instabilidade econômica o número de empréstimos tende a ser menor, devido a altas taxas de juros o que cria certo medo no mercado (ESTEVES, 2016).

A informações para a análise do “C” condições devem estar contidas em um Relatório de Visitas ou de Impressões Pessoais colhidas na entrevista e, em muitos casos, esta análise é subsidiada por dados setoriais sistematizados pelos órgãos técnicos da instituição que está avaliando riscos de clientes. Este item é de extrema importância, uma vez que os riscos sistemáticos influenciam diretamente a empresa. Por isto analisa-se o cenário econômico atual no qual a empresa está inserida e de como a empresa lida com fornecedores e cliente, se ela não mantém concentração de seus negócios, porque quanto mais diversificada é sua carteira de clientes e fornecedores, menores são os riscos (OLIVEIRA, 2010).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Gestão de Risco de Crédito e Inadimplência

A gestão de risco de crédito e a inadimplência são aspectos críticos na administração de uma cooperativa financeira. Dada a natureza das cooperativas de crédito e sua abordagem cooperativista, a gestão eficaz desses riscos é fundamental para manter a saúde financeira da cooperativa e atender às necessidades dos membros de maneira responsável.

As cooperativas de crédito estão expostas aos mesmos riscos que os bancos no que tange à intermediação financeira, sobretudo porque a atividade bancária é caracterizada como uma atividade tipicamente arriscada. As cooperativas, mesmo não tendo por finalidade acumulação de lucros, e sim prestar serviços aos seus associados, devem se ater à gestão eficiente dos riscos inerentes a sua atividade. A falta de controle sobre os riscos afeta diretamente o nível de segurança e de garantias sobre as operações realizadas, levando-as a se afastar de sua finalidade principal, que é garantir eficiência na prestação de seus serviços (FREITAS, AMARAL e BRAGA, 2008; PEREIRA, 2006).

É preciso considerar pontos cruciais para o melhor desempenho da empresa como a avaliação de risco de crédito: A cooperativa deve implementar processos rigorosos para avaliar a capacidade de pagamento e o perfil de risco dos membros que solicitam empréstimos. Isso envolve analisar sua renda, histórico de crédito, garantias e outros fatores relevantes. A cooperativa deve estabelecer políticas de concessão de crédito sólidas que equilibrem o atendimento às necessidades dos membros com a minimização do risco.

Limites de Exposição: Definir limites para a exposição de risco em empréstimos individuais e totais é essencial para mitigar o impacto de possíveis inadimplências. Esses limites ajudam a diversificar o risco e evitar concentrações excessivas de empréstimos em determinados setores ou indivíduos.

Monitoramento Contínuo: Acompanhar regularmente o desempenho dos empréstimos e identificar sinais precoces de potencial inadimplência é crucial. Isso permite a tomada de medidas preventivas, como oferecer opções de renegociação antes que a situação se agrave.

Políticas de Cobrança: A cooperativa deve estabelecer políticas de cobrança claras e eficazes para lidar com a inadimplência. Isso pode envolver lembretes, negociações de pagamento, acordos de renegociação e, em último caso, ações de recuperação de ativos.

Provisões e Reservas: É importante manter provisões e reservas adequadas para cobrir perdas potenciais relacionadas à inadimplência. Isso ajuda a proteger o capital da cooperativa e a garantir sua estabilidade financeira.

Educação Financeira: A cooperativa pode desempenhar um papel ativo na educação financeira de seus membros. Oferecer programas educacionais sobre gerenciamento de dívidas, orçamento pessoal e responsabilidade financeira pode ajudar a prevenir a inadimplência.

Uso de Tecnologia: Plataformas tecnológicas podem facilitar a avaliação de risco, o monitoramento de empréstimos e a comunicação com os membros. Sistemas de gestão de risco de crédito podem auxiliar na análise de dados e na identificação de tendências.

Comunicação Transparente: A comunicação aberta e transparente com os membros é fundamental. Eles devem estar cientes das políticas de crédito, processos de cobrança e opções de assistência disponíveis em caso de dificuldades financeiras.

Avaliação e Aprendizado: A cooperativa deve constantemente avaliar sua abordagem de gestão de risco de crédito e inadimplência, identificando áreas de melhoria e adaptando suas estratégias conforme necessário.

A gestão eficaz do risco de crédito e a prevenção da inadimplência são essenciais para manter a integridade financeira e a confiança dos membros em uma cooperativa financeira. Ao adotar uma abordagem pró-ativa e equilibrada, a cooperativa pode alcançar seus objetivos de atender às necessidades dos membros enquanto minimiza os riscos associados à concessão de crédito.

4.2 O Papel da Liderança na Gestão de Cooperativas

O papel da liderança é crucial na gestão eficaz de cooperativas. A liderança forte e comprometida é essencial para orientar a cooperativa em direção aos seus objetivos, promover os valores cooperativos e manter a coesão entre os membros e a equipe. Aqui estão algumas maneiras pelas quais a liderança influencia positivamente a gestão de cooperativas:

Definição de Visão e Estratégia: Os líderes da cooperativa são responsáveis por estabelecer uma visão clara do futuro e definir estratégias que ajudem a alcançar os objetivos da cooperativa. Essa visão deve estar alinhada com os valores e interesses dos membros.

Segundo Kelley (1999, p.177), a liderança está centrada na capacidade do líder de ser eficaz:

Para ser um líder eficaz [...], um membro de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica: 1. Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo. 2. Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo. 3. Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

A liderança consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais habilitadas e motivadas por si mesmas, bem como fomento aos valores cooperativos. Os líderes devem promover ativamente os valores cooperativos, como participação, igualdade, democracia e preocupação com a comunidade. Eles devem incorporar esses valores em todas as decisões e ações da cooperativa.

Na tomada de decisões participativa: A liderança em cooperativas envolve uma abordagem de tomada de decisões participativa, onde os líderes buscam o envolvimento dos membros e da equipe. Isso reforça a cooperação e a responsabilidade compartilhada.

Comunicação Efetiva: Líderes eficazes são comunicadores hábeis. Eles devem manter os membros informados sobre as atividades da cooperativa, conquistas, desafios e planos futuros. A transparência na comunicação constrói confiança e engajamento.

Motivação da Equipe: Os líderes inspiram e motivam a equipe, promovendo um ambiente de trabalho positivo e colaborativo. Eles devem incentivar o crescimento profissional, o engajamento e a inovação entre os colaboradores.

Desenvolvimento de Liderança Interna: Além dos líderes principais, as cooperativas também podem promover o desenvolvimento de liderança interna entre os membros. Isso ajuda a cultivar um pipeline de líderes futuros e fortalece a governança democrática.

Gestão Financeira Responsável: Os líderes são responsáveis por garantir a saúde financeira da cooperativa. Eles devem administrar os recursos com responsabilidade, tomar decisões financeiras sólidas e manter o equilíbrio entre os interesses dos membros e a sustentabilidade da cooperativa.

Promoção de Engajamento dos Membros: Os líderes devem criar oportunidades para a participação ativa dos membros nas atividades da cooperativa. Isso pode incluir assembleias gerais, comitês de membros e outras formas de envolvimento.

Advocacia e Representação: Os líderes também têm a responsabilidade de representar a cooperativa perante outras partes interessadas, como reguladores, parceiros comerciais e a comunidade em geral.

Resolução de Conflitos: Líderes habilidosos são capazes de lidar com conflitos de forma construtiva, buscando soluções que beneficiem a cooperativa e seus membros.

A liderança desempenha um papel central na gestão de cooperativas, guiando a organização em direção a seus objetivos, promovendo a cooperação e a responsabilidade mútua, e mantendo os valores cooperativos como a base de todas as atividades. Líderes comprometidos e orientados para o bem comum são essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de uma cooperativa.

4.3 Caracterização e Análise da Cooperativa de Crédito

Foram avaliadas ferramentas acima supracitadas que estão sendo utilizadas na cooperativa, levando em consideração a política de crédito da instituição financeira estudada e observou-se as análises de risco para a concessão de crédito em 2022 e os relatórios internos da instituição.

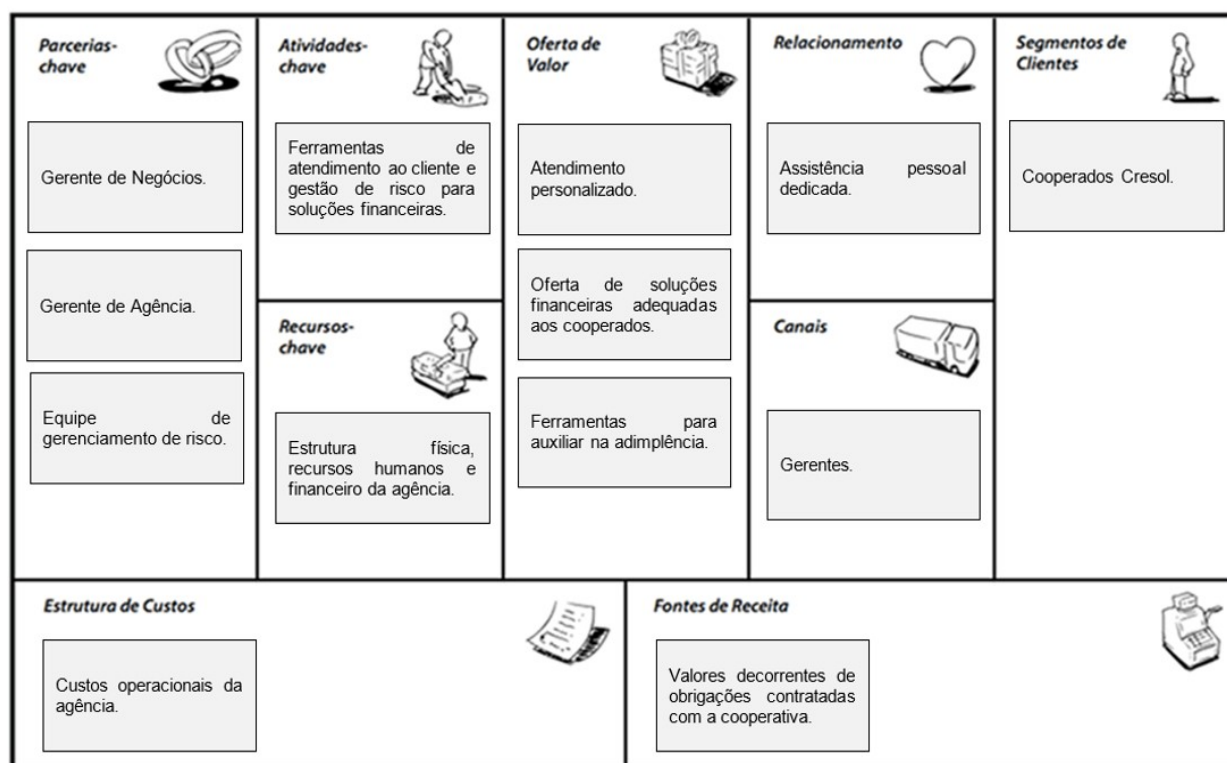
Um planejamento estratégico interno, a fim de minimizar os índices de inadimplência existentes na cooperativa, criando um fluxo de trabalho, como ferramenta de gestão de risco. Um comitê de abertura de conta e comitê de crédito, a fim de reduzir os riscos de abertura de contas com documentos forjados e com renda que não seja conforme sua real capacidade de pagamento.

Conforme os resultados obtidos até o presente momento, evidencia principalmente que, ser líder em uma Cooperativa de Crédito é trabalhar em prol de um objetivo comum, sendo um direcionador de propósitos que precisa motivar a equipe pelo exemplo, credibilidade e versatilidade sendo visionário para manter o foco diante das dificuldades e se comunicar de forma assertiva com todos os colaboradores para melhor atendimento aos cooperados.

A instituição financeira analisada possui atualmente 590 cooperados, é no fechamento do 07/2023, apresentou uma carteira de crédito total de R\$: 79.003.284,77 mas na outra ponta fechou com R\$: 3.077.475,04 de crédito inadimplente, o que representa 3,89% do crédito concedido no período de 01/2022 a 07/2023.

Os estudos anteriores visam oferecer sustentação teórica e empírica, bem como apresentar as abordagens e os resultados de pesquisas que investigaram o tema, segue abaixo um quadro resumo figura 1 com o resumo do planejamento estratégico implantado na agência para mitigar o risco.

Figura 1 - Resumo do Planejamento Estratégico



Segmento de Clientes

O segmento de clientes define os grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir em seu modelo de negócios. Para definir o segmento devemos questionar: Para quem estamos criando valor? Quem são nossos consumidores mais importantes?

Como ponto de partida deste Canvas, foi definido que o segmento de clientes serão os cooperados da Cooperativa de Crédito Cresol, não limitando apenas a agência de Sinop, Mato Grosso, mas também qualquer outra agência que deseje aplicar as ferramentas que aqui serão apresentadas.

Oferta/Proposta de Valor

A proposta de valor descreve os produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico, ou seja, aqui apresentamos os motivos pelos quais os clientes escolherão a cooperativa Cresol ao invés de outra instituição financeira.

Para facilitar a elaboração da proposta de valor podemos questionar: Qual o problema estamos ajudando a resolver? Que necessidades estamos satisfazendo? Que conjunto de produtos e serviços estamos oferecendo?

Em relação ao atendimento personalizado propõe-se que haja um passo a passo padrão utilizado pelos gerentes ao iniciar uma abertura de conta, como exemplo o *checklist* de documentos necessários. Após a avaliação e liberação da abertura de conta pela equipe de gerenciamento de risco, caso haja uma necessidade de aumento de crédito ou solicitação de novo crédito por parte do cooperado, o gerente deverá fazer uma breve entrevista para entender qual a demanda em que o crédito será aplicado, para que ele, com sua experiência, analise previamente a viabilidade da concessão de crédito

Com essa breve entrevista realizada, o gerente poderá propor a solução financeira adequada para a necessidade e realidade do cooperado, e se identificar a necessidade, o ele poderá aproveitar o momento e orientar o cooperado sobre a saúde financeira pessoal ou empresarial.

Canais

Em canais descrevemos como uma empresa se comunica e alcança os clientes para entregar a proposta de valor. Fazem parte deste componente os canais de comunicação, distribuição e venda, e podem ser compostos por 5 fases distintas: conhecimento, avaliação, compra, entrega e pós-venda. Este modelo de negócio busca identificar o perfil do cooperado, ampliar o conhecimento do mesmo sobre os produtos e serviços ofertados pela empresa, entender a demanda específica do cooperado e consequentemente ofertar soluções financeiras adequadas para minimizar o risco de inadimplência. Desta forma o melhor canal a ser o utilizado são os gerentes.

Relacionamentos com Clientes

Com o intuito de esclarecer o tipo de relação que a empresa quer estabelecer com cada segmento de cliente, o relacionamento com cliente é o componente que descreve como conquistar o cliente, como reter o cliente e como ampliar as vendas. A fim de estabelecer um relacionamento mais profundo com os seus clientes, este modelo de negócios utiliza a assistência pessoal dedicada, ou seja, esta relação envolve dedicar um representante específico para cada cliente individualmente, e que apesar do atendimento utilizar ferramentas padrões, estabelecidas pelo líder, e que deverão ser utilizadas por todos os gerentes, pode-se considerar um atendimento personalizado, que leva em consideração o perfil do cliente.

Fontes de Receita

Fontes de receita representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes, neste caso, para financiar a atividade chave será utilizado valores decorrentes de obrigações contratadas com a cooperativa. Vale ressaltar que este controle, visa diminuir o índice de inadimplência ou seja recuperar valores perdidos ou deixar de perder valores referentes a créditos contratados por cooperados.

Recursos Principais/Chave

Para permitir que uma empresa crie e ofereça a sua proposta de valor, diferentes recursos principais são necessários. Frequentemente modelos de negócios dependem de recursos físicos, humanos, intelectuais e financeiros, e neste caso não é diferente. Por se tratar de uma atividade chave que será desenvolvida por uma cooperativa de crédito pode-se utilizar dos recursos disponíveis da própria agência, como a estrutura física, recursos humanos e financeiros.

Atividades Chave

Não há modelo de negócios sem uma atividade chave, essas atividades são ações internas ou externas que a empresa deve executar para alcançar o resultado esperado, podem ser atividades de produção, plataforma ou rede, resolução de problemas entre outros. Levando em consideração a proposta de valor aqui apresentada, pode-se considerar como melhor opção atividades de resolução de problemas, pois elas são soluções para problemas de clientes específicos que trazem como consequência resoluções de problemas para a própria empresa, como é o caso da inadimplência.

Sendo assim, propõe-se que a atividade chave deste modelo de negócios seja a criação de ferramentas de atendimento ao cliente e gestão de risco para soluções financeiras.

Parcerias Chave

Como o próprio nome autoexplicativo descreve, parcerias chave descreve a rede de fornecedores e/ou parceiros que compõem o modelo de negócio, visando a realização das atividades chave. No desenvolvimento deste modelo de negócio ao questionarmos quem são os principais parceiros, automaticamente retornamos a leitura dos itens já descritos, onde identificamos que serão utilizados recursos da própria agência, tornando como única opção de parceria os próprios colaboradores da Cresol, como gerentes e equipe de analistas de gerenciamento de risco, responsáveis pela análise e liberação de crédito aos cooperados.

Estrutura de Custos

Em estrutura de custos descreve-se os custos mais importantes da operação de um modelo de negócios, tais custos podem ser calculados de forma específica de acordo com os recursos principais necessários. Neste modelo de negócios, como os recursos chave serão da própria cooperativa, os custos se tornam os custos da agência, não havendo custos extras para a execução da atividade chave proposta.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivenciando o cotidiano de um líder em uma agência da cooperativa Cresol, onde a inadimplência em reais, no ano de 2022 e 2023, foi considerável, este trabalho traz uma visão mais detalhada sobre o risco que uma instituição financeira corre ao conceder crédito aos seus cooperados.

Apesar de haver ferramentas utilizadas na concessão de crédito, assim como a análise feita pela equipe de gerenciamento de risco, ainda se faz necessário esta revisão para melhoria do processo já existente na cooperativa reforçando assim a necessidade do desenvolvimento deste estudo.

O instrumento de avaliação de risco utilizado pela instituição, contempla todas as dimensões expostas pela resolução 2.682/99 do Banco Central do Brasil, ou seja, a situação econômico-financeira, endividamento, capacidade de geração de resultados, pontualidade e atrasos em pagamentos, contingências, setor da atividade econômica, limite de crédito, natureza e finalidade da transação, garantias e liquidez.

Analizando os dados da carteira de crédito concedido pela Cresol, levando em consideração as carteiras pessoa física e jurídica, concluiu-se que desde abertura da agência 01/02/2022 até o fechamento do mês 07/2023 esta unidade possui R\$ 3.077.475,04 de crédito inadimplente e como consequência de uma avaliação da gestão, surge o seguinte questionamento: como o líder de uma agência estrutura suas operações a fim de minimizar o índice de inadimplência?

Este estudo faz parte de uma gama de pesquisas que buscam desenvolver ferramentas de gestão de risco e a importância do líder neste processo, não só para identificação de falhas, prevenção, mas também visando a solução de problemas fortemente conhecidos no mundo dos negócios, como é o caso da inadimplência.

E apesar de haver inúmeras pesquisas, ainda há a necessidade de continuidade e avanço no desenvolvimento de ferramentas de gestão, como um todo, mas mais especificamente na área da análise e concessão de crédito, assim como em educação financeira para pessoa física e jurídica.

REFERÊNCIAS:

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de economia bancária**. Brasília, 2021. Disponível em: https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2021.pdf. Acesso em: 24 fev. 2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de estabilidade financeira**. v.21. n2. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/ref/202210/RELESTAB202210-refPub.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

CARDOSO, Fabiele de M.; NETO, Leopoldino V.; VALKIRIA, Sheila. **Em tempos de crise, fazer mais com menos! A inadimplência controlada em momentos de crise**. Rede Doctum de Ensino. Vitória, 2018. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/em-tempos-de-crise-fazer-mais-com-menos-a-inadimplencia-controlada-em-momentos-de-crise/165496>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CRESOL. **Cláusulas gerais do contrato de abertura, manutenção e encerramento de conta corrente e conta investimento**. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Clausulas-Gerais-de-Abertura-de-Conta-Pessoa-Juridica.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

CRESOL. **Pilar 3**. Disponível em: <https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2022/05/Cresol-Documento-Gerenciamento-de-Risco-1.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

ESTEVES, Patrícia B. M.; MACIEL, M. de F. A análise de crédito como ferramenta de controle da inadimplência. Unicentro, 2016. Disponível em: <https://publicacresol.cresolinstituto.org.br/wp-content/uploads/old/pesquisa/218.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2023.

FREITAS, A. F. D.; AMARAL, I. D. C.; BRAGA, M. J. **A influência dos riscos de liquidez e de crédito no processo de conversão das cooperativas de crédito rural em cooperativas de crédito de livre admissão: um estudo de caso**. Revista de Contabilidade e Organizações, v. 2, n. 4, p. 126-147, 2008.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10ª Edição São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA. **Guia de orientação para o gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo, SP: IBGC, 2007. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/22121/Orienta%03%a7%0c3%0b5es%20sobre%20Risco%20cad3.pdf>. Acesso em 24 fev. 2023.

KELLEY, Robert Earl. **Como Brilhar no Trabalho: Nove estratégias decisivas para ter sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAIA, Duane C. **A importância da análise de crédito no controle da inadimplência: um estudo de caso em uma distribuidora de combustíveis brasileira**. Disponível em: <http://www.uezo.rj.gov.br/tccs/capi/duane-cardoso-maia.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2023.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, N. C. **Métodos utilizados para análise de crédito de pessoa física nas instituições financeiras e sua relação com o índice de inadimplência.** (2010). Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis)-Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo horizonte, MG, 2010.

SANTOS, Elaine Bronze; ESTENDER, Antônio Carlos. Análise da inadimplência associativa de uma entidade de classe. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.9, n.1, Pub.9, 2016. Disponível em < https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/77/Artigo_9.pdf>. Acesso em: 26 de setembro de 2023

SEBRAE. **Inadimplência: como resolver?** 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inadimplencia-como-resolver,204a341340461810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 24 fev. 2023.

SECURATO, José Roberto; FAMÁ, Rubens. Um procedimento para a decisão de crédito pelos bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, p. 101-119, 1997.

SELAU, Lisiane Priscila Roldão; RIBEIRO, José Luis Duarte. Uma sistemática para construção e escolha de modelos de previsão de risco de crédito. **Revista Gestão e Produção**. São Carlos, v. 16, n. 3, p. 398-413, set. 2009.

SILVA, José Pereira da, 1945. **Gestão e análise de risco de crédito.** 2 Ed. – São Paulo: Atlas, 1998.

TRAINA, Agma Juci Machado. JUNIOR, Caetano Traina. **Como fazer pesquisa bibliográfica.** Volume 2 - Número 2 - Agosto 2009, SBC HORIZONTES. <<http://univasf.edu.br/~ricardo.aramos/comoFazerPesquisasBibliograficas.pdf>>. Acesso em: 24/03/2023.

TRENTO, Airton José. **Crédito e cobrança para micro e pequenas empresas.** Guarapuava: Unicentro, 2009.

VIEIRA, A.; EYERKAUFER, M. L.; RENGEL, R. Ferramenta de análise de riscos na concessão de crédito por cooperativas financeiras para pessoas jurídicas. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [S. l.], v. 7, n. 13, 2022. DOI: 10.5902/2359043237447. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/rgc/article/view/37447>. Acesso em: 16 fev. 2023.

A IMPORTÂNCIA DA EDUCAÇÃO FINANCEIRA, PARA A SUSTENTABILIDADE DE PEQUENOS NEGÓCIOS

Julio Cesar de Almeida¹
Reidene de Oliveira Silva²

RESUMO: Este artigo tem como objetivo abordar a importância da educação financeira na sustentabilidade de pequenos negócios. Com base em uma revisão da literatura especializada, foram identificados os principais desafios enfrentados pelos empreendedores na gestão financeira de seus negócios e as consequências negativas que a falta de conhecimento nessa área pode acarretar. A análise realizada revelou que a falta de educação financeira é uma das principais causas para a elevada taxa de mortalidade de pequenos negócios. Muitos empreendedores não possuem conhecimentos básicos de gestão financeira, o que compromete a capacidade de tomar decisões estratégicas, controlar os custos e despesas, além de dificultar o acesso a crédito e investimentos. A educação financeira, por sua vez, desempenha um papel fundamental na sustentabilidade desses empreendimentos. Ao adquirir conhecimentos sobre planejamento financeiro, controle de fluxo de caixa, análise de custos e precificação, os colaboradores têm maior capacidade de tomar decisões embasadas e de forma mais assertiva. Além disso, a educação financeira contribui para o desenvolvimento de habilidades de gestão, melhoria da organização financeira e aperfeiçoamento das práticas de controle e monitoramento dos resultados. Para promover a educação financeira entre os empreendedores de pequenos negócios, é necessário investir em programas de capacitação e treinamento, além de disponibilizar ferramentas e recursos que facilitem o acesso a informações relevantes. Essas ações podem ser realizadas por meio de parcerias entre instituições governamentais, entidades de classe e organizações sem fins lucrativos, visando o ecossistema empreendedor e contribuir para o crescimento econômico sustentável. Em suma, a educação financeira desempenha um papel crucial na sustentabilidade de pequenos negócios, fornecendo aos empreendedores as habilidades necessárias para uma gestão financeira eficiente. Investir em programas de capacitação e disseminação de conhecimento financeiro é fundamental para promover o sucesso e a longevidade desses empreendimentos, gerando benefícios positivos na economia e na sociedade como um todo.

Palavras-chave: Educação financeira; Pequenos negócios; Sustentabilidade.

¹ Bacharel em Administração Geral pela Universidade de Cuiabá – UNIC, é Pós Graduado - MBA Gestão de Negócios e Vendas pela Universidade de Cuiabá - UNIC. Atualmente é aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá. E-mail: jcalmeida.sinop@gmail.com.

² Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FUCEPE Business School, mestrado em Ciências Contábeis e Administração pela FUCEPE Business School, mestrado em Engenharia de Produção pela UFRGS, é professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Cuiabá | E-mail: reidene.oliveira@icoop.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A gestão financeira eficiente desempenha um papel crucial na sustentabilidade dos pequenos negócios, proporcionando aos empreendedores as habilidades necessárias para uma gestão financeira eficiente. No entanto, a falta de conhecimento nessa área tem sido apontada como um dos principais desafios enfrentados pelos empreendedores, originando consequências negativas que comprometem a viabilidade e o crescimento desses empreendimentos (JAYAWARDHENA; WOODSIDE, 2020; SIEGEL et al., 2019).

Estudos recentes revelam uma taxa alarmante de mortalidade de pequenos negócios. De acordo com dados do SEBRAE (2020), cerca de 60% das pequenas empresas fecham as portas antes de completar cinco anos de existência no Brasil. Entre os fatores que influenciaram esse cenário, destaca-se a falta de conhecimento e habilidades em gestão financeira (BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014; FLORIDA, 2017).

A gestão financeira adequada é essencial para o sucesso de qualquer negócio, independentemente de seu porte. No caso dos pequenos empreendimentos, essa questão se torna ainda mais crítica, uma vez que possuem recursos e margens de lucro limitados. Segundo Hatten (2015), a gestão financeira abrange atividades como o planejamento, controle e monitoramento dos recursos financeiros da empresa, além de decisões estratégicas sobre investimentos e financiamentos.

A ausência de educação financeira acarreta uma série de consequências negativas para os pequenos negócios. A dificuldade em controlar os custos e despesas, a falta de planejamento financeiro adequado e a ausência de conhecimentos básicos em precificação e análise de viabilidade econômica podem levar a problemas de fluxo de caixa, endividamento excessivo e até mesmo ao encerramento das atividades empresariais (WILLIAMS et al., 2021; PARMAR et al., 2017).

Diante desse contexto, torna-se evidente a importância de investir na educação financeira dos empreendedores de negócios, fornecendo-lhes os conhecimentos e habilidades necessárias para uma gestão financeira eficaz. A literatura especializada aponta que a capacitação e o acesso a informações relevantes podem auxiliar os empreendedores na tomada de decisões estratégicas e na melhoria da gestão financeira (FERRO et al., 2014).

Nesse sentido, este artigo tem como objetivo analisar a importância da educação financeira na sustentabilidade de pequenos negócios. Por meio de uma revisão da literatura, serão identificados os principais desafios enfrentados pelos empreendedores na gestão

financeira de seus negócios e as consequências negativas da falta de conhecimento nessa área. Além disso, serão seguidas estratégias e recomendações embasadas para promover a educação financeira e fortalecer a sustentabilidade desses empreendimentos (SILVA & ARAUJO, 2021).

2. METODOLOGIA

Este estudo adotou uma abordagem metodológica baseada em revisão bibliográfica para analisar a importância da educação financeira na sustentabilidade de pequenos negócios. Uma revisão bibliográfica consiste em um método sistemático de coleta, seleção e análise crítica da literatura existente sobre o tema de estudo (LAKATO; MARCONI, 2010).

Para a seleção dos estudos, foram realizadas consultas em bases de dados eletrônicas, incluindo *PubMed*, *Scopus* e *Google Scholar*. Os critérios de inclusão adotados foram: artigos científicos publicados entre os anos de 2013 a 2023, em periódicos indexados, dissertações, teses e livros que abordassem a importância da educação financeira para a sustentabilidade de pequenos negócios.

A estratégia de busca combinava palavras-chave relacionadas ao tema, como "educação financeira", "pequenos negócios", "gestão financeira", "sustentabilidade empresarial" e seus sinônimos. Além disso, foram consultadas as referências bibliográficas dos artigos selecionados para identificar estudos relevantes não encontrados nas bases de dados.

A seleção dos estudos ocorreu em duas fases, com a escolha de 6 artigos em cada etapa. Na primeira fase, os títulos e resumos dos artigos foram avaliados quanto à sua adequação ao tema do estudo. Na segunda fase, os 6 artigos previamente selecionados na fase anterior foram lidos na íntegra e submetidos à avaliação quanto à qualidade metodológica e à pertinência do conteúdo em relação aos objetivos do estudo. Dessa forma, um total de 12 artigos foi escolhido ao longo do processo de seleção.

Os dados extraídos dos estudos incluídos nesta revisão foram organizados e sintetizados de forma sistemática. Foram identificados os principais desafios enfrentados pelos empreendedores na gestão financeira de seus negócios e as consequências negativas da falta de conhecimento nessa área. Além disso, foram seguidos como estratégias e recomendações na literatura para promover a educação financeira e fortalecer a sustentabilidade desses empreendimentos.

Por fim, os resultados foram apresentados de forma descritiva, destacando as principais contribuições da literatura revisada para o tema em questão. As restrições do estudo foram mantidas, bem como possíveis direções para futuras pesquisas nessa área.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 A Educação Financeira

Estar preparado para os desafios da vida requer, para uma considerável parcela da população brasileira, a habilidade de gerenciar com destreza recursos financeiros limitados. A estrutura familiar desempenha um papel crucial no desenvolvimento de tais competências, como argumentado por Santos e Silva (2020) em seu estudo sobre educação financeira. Segundo seus achados, as crianças nascem como "folhas em branco" e, desde tenra idade, são expostas à importância da comunicação, dos estímulos motores e das regras que permeiam o mundo ao seu redor, como horários para alimentação, sono e brincadeiras.

Essa conexão intrínseca entre infância e educação financeira é aprofundada por Oliveira (2018), que destaca como as crianças começam a perceber as disparidades de poder aquisitivo, padrões de alimentação, vestuário e modos de transporte, que vão desde carros luxuosos até bicicletas modestas. Adicionalmente, observam diferenças notáveis entre os lares, em termos de acesso a serviços de saúde e qualidade de ensino, aspectos que podem variar amplamente.

Para os indivíduos que têm a sorte de nascer em famílias financeiramente privilegiadas, a preparação para o futuro assume uma dinâmica única. Conforme discutido por Pereira (2019) em sua pesquisa, esses jovens frequentemente são orientados a lidar com grandes investimentos e podem até ser preparados para assumir o comando dos negócios familiares. No entanto, caso optem por trilhar caminhos profissionais diferentes do legado familiar, enfrentarão desafios distintos, incluindo riscos específicos que demandarão habilidades de planejamento financeiro e gestão, conforme destacado por Costa (2021).

Em síntese, a educação financeira é um componente intrínseco ao desenvolvimento humano, sendo influenciada pela estrutura familiar e moldando a capacidade de indivíduos lidarem com as complexidades financeiras ao longo de suas vidas (Santos e Silva, 2020; Oliveira, 2018; Pereira, 2019; Costa, 2021).

Embora isso seja grandioso, quando os recursos são limitados, qual é a influência do dinheiro? Da mesma forma, aprender a lidar com poucos recursos, atendendo às necessidades básicas em primeiro lugar, sem deixar de sonhar, é essencial para todos. Portanto, como obter

melhores recursos e criar melhores condições para a família? Isso pode ser alcançado por meio de estudos, participação em jogos de apostas ou até mesmo abrir o próprio negócio. Diante desse contexto, é importante ressaltar que:

A educação financeira é um processo constante de aprendizagem, que desenvolve a capacidade integral do ser humano para tomar decisões sobre muitos aspectos da vida, inclusive aqueles afetos à questão do dinheiro para viver bem e equilibradamente. (OLIVIERI, 2013, p. 01).

Ao empreender seu próprio negócio, o empreendedor normalmente enfrentará um período em que exercerá várias funções, ou seja, não se limitará apenas à sua especialidade, pois dominará todos os aspectos, incluindo a área financeira, como ressaltava Cerbasi (2016, p. 11), uma vez que "os motivos tradicionais para aprender mais sobre finanças nos negócios são lógicos e claros: é preciso conhecer algo de finanças para ficar ciente da saúde de sua empresa e no seu total controle, qualquer que seja seu ramo".

No percurso da existência humana, identificam-se distintas fases de aprendizado, aprimoramento, perseverança, sustentabilidade básica e prosperidade. Contudo, essa trajetória não se equipara à realidade de todos os indivíduos, visto que muitos carecem do conhecimento essencial para otimizar a gestão de seus recursos de maneira eficaz. Conforme defendido por Silva (2022), um enfoque mais aprofundado na educação financeira poderia canalizar investimentos de forma mais apropriada, tornando a geração de riqueza acessível a uma parcela mais ampla da população, em oposição a um grupo restrito.

A conscientização sobre a importância da educação financeira tem sido reconhecida e valorizada por diversos cursos acadêmicos e programas práticos, uma vez que sua influência repercute positivamente no bem-estar de uma sociedade. Nesse contexto, a incorporação do ensino de educação financeira nos currículos escolares desde a infância tem sido um tema de destaque. Conforme mencionado por Almeida (2021), empresários têm investido na capacitação de seus colaboradores, capacitando-os a gerir eficazmente os recursos financeiros que recebem o que culmina em maior engajamento e satisfação no ambiente de trabalho, como verificado por (SANTOS, 2020).

Empresas demonstram uma preocupação crescente com o desempenho de seus funcionários, especialmente quando enfrentam problemas financeiros, pois isso pode resultar em questões como insônia, falta de concentração e desmotivação, prejudicando a produtividade. Por essa razão, como defendido por Oliveira (2019), a implementação de programas internos de treinamento em educação financeira tornou-se uma prática comum em

muitas organizações, visando não apenas o bem-estar dos funcionários, mas também o aprimoramento dos resultados corporativos.

Em resumo, a educação financeira emerge como um fator crucial na busca pela prosperidade e bem-estar social, permeando desde o ensino nas escolas até a capacitação oferecida pelas empresas (SILVA, 2022; ALMEIDA, 2021; SANTOS, 2020; OLIVEIRA, 2019).

Em todo o mundo, o acesso ao crédito aumentou, e os governos decidiram investir na educação financeira. Segundo pesquisa da *Standard and Poor's* (S&P), mencionada por Steffen (2016), os cinco países que mais investem nessa área são Noruega, Dinamarca e Suécia (com 71% da população educada sobre o tema), Israel e Canadá (com 68%). No entanto, a nível global, apenas 35% dos homens e 30% das mulheres possuem domínio nessa área.

Mais preocupante ainda é o fato de que as pessoas são atraídas pelo crédito facilmente, o que pode levar ao endividamento e a novos problemas socioeconômicos.

3.2 Plano de Negócios

As boas práticas de administração abordam o desenvolvimento de um plano, sendo necessário, como pré-requisito, a elaboração dos planos de marketing, o qual envolve a análise de mercado, pesquisa do público-alvo, perfil do cliente, localização, formato do negócio (físico ou virtual), produto ou serviço a ser oferecido, preço a ser diferenciado e percepção de valor pelo futuro cliente. Além disso, é essencial avaliar a influência do macroambiente, que engloba variáveis como economia, clima, demografia, cultura, aspectos sociais, legalidade, política, meio ambiente e tecnologia, verificando se estão satisfeitos com o futuro negócio e quais aspectos merecem atenção para mitigação de riscos (DOLABELA, 2006).

É interessante refletir sobre as considerações simplificadas por Dolabela (2006) a um empreendedor que se parte com análises na elaboração de seu projeto, a fim de orientar sua tomada de decisão.

Em sua primeira vivência na área de empreendedorismo, quando buscava respostas e incenso, Luísa recebera somente perguntas. A certeza da grande ideia, pronta e acabada, fora substituída por dúvidas, dúvidas e mais dúvidas. Entendeu que o primeiro passo, seria a validação da sua ideia, a análise criteriosa da viabilidade técnica, mercadológica e financeira do negócio. (DOLABELA, 2006 p.76)

O plano de negócios (PN) permite descrever de forma completa o que é ou o que se pretende ser uma empresa, mas nem todos os empresários utilizam essa prática. Nesse contexto, Dolabela (2006, p. 77,78) detalha que o Plano de Negócio:

- ❖ Representa uma forma de pensar sobre o futuro do negócio, estabelecendo metas, estratégias para alcançá-las e reduzir choques e riscos.
- ❖ Tem o objetivo de descrever um negócio, identificando as razões que sustentam a oportunidade de negócio, como o empreendedor pretende aproveitá-la e como irá gerenciar os recursos necessários.
- ❖ É mais um processo contínuo do que um produto estático, devendo ser atualizado regularmente para acompanhar as mudanças do mercado e do ambiente de negócios.
- ❖ Não deve ser confundido com a empresa em si, pois é apenas a descrição do negócio. O PN pode indicar o potencial de sucesso do empreendimento, mas também pode revelar obstáculos jurídicos, riscos incontrolláveis ou rentabilidade insuficiente que podem comprometer a sobrevivência da empresa ou do novo negócio, podendo sugerir o adiamento da ação empreendedora.
- ❖ Servir como instrumento de negociação interna e externa, auxiliando na administração das relações com sócios, empregados, financiadores, incubadoras, clientes, fornecedores, bancos, entre outros.
- ❖ É utilizado para obter financiamentos, apoios e atrair novos sócios, além de ser uma ferramenta de controle interno, integração da equipe e engajamento dos funcionários e colaboradores.

Dolabela (2006) destaca que a taxa de mortalidade das novas empresas é alta nos primeiros três anos após sua criação, sendo cerca de 90% no Brasil. Isso ocorre, em grande parte, devido ao lançamento prematuro de novos produtos ou serviços. Muitos empreendedores possuem habilidades técnicas, mas desconhecem o mercado, a gestão financeira, a administração, as leis e o ambiente socioeconômico.

Nesse sentido, é importante ressaltar a importância da estratégia de avaliação de valor no plano de negócios. A estratégia e o plano de negócios fornecem a estrutura necessária para a operação da empresa, sendo o resultado do planejamento de vida do empreendedor.

A matriz de avaliação de valor deve retratar com nitidez a futura estratégia do oceano azul, analisando como atrair o maior número possível de compradores para a ideia e construir um modelo de negócios robusto para garantir que o empreendimento gere bons lucros. (KIM e MAUBORGNE, 2009, p. 115).

O Quadro 1, apresenta alguns princípios de definição estratégica 1.

De que tamanho será sua empresa?	Qual é a receita bruta quando estiver completamente desenvolvida? Uma empresa de 100 mil/ano a 3 milhões/ano. O importante é saber hoje, quanto a empresa vai realizar de vendas no futuro.
Qual é a quantia necessária para que viva como quer?	Para a independência financeira, de quanto precisa? Quanto de bens precisa, para viver sem depender do trabalho.
Qual o produto?	Que sentimento o comprador vai levar com ele? Paz de Espírito? Ordem? Poder? Amor? O que ele realmente compra? As pessoas compram experiência, sentimentos.
Quem é seu cliente?	O conjunto de características que define o perfil mais provável do cliente, tais como: sexo, idade, renda, situação familiar, nível de instrução, profissão, etc.

Fonte: Adaptado por GERBER, (2011).

A criação de um padrão financeiro não representa uma necessidade estratégica apenas para a empresa: é estrategicamente necessária para a vida, para a realização do seu objetivo principal (GERBER, 2011, p. 124).

Esse compromisso pessoal e com a sociedade nos aspectos de cidadania, ética e economia, para criação de melhores condições para o próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor, contribui de forma favorável na busca do seu legado.

3.3 Planejamento Financeiro

O planejamento é uma ferramenta de gestão que permite projetar diferentes cenários para uma empresa existente. É possível analisar o histórico da empresa, identificando sazonalidades e o comportamento das receitas, custos e margens (ANSOFF; MCDONELL, 1993).

Neste contexto, é importante abordar a técnica PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), criada em 1958 nos Estados Unidos pela empresa de consultoria Booz Allen para o Departamento de Defesa dos EUA. Essa técnica foi desenvolvida como parte do projeto de construção do submarino Polaris, como resposta direta à crise do Sputnik. O PERT é uma ferramenta de estimativa que visa identificar a duração de uma atividade considerando três cenários possíveis: otimista, pessimista e mais provável/realista. Essa técnica utiliza acreditados em experiência de especialistas e leva em consideração as meditações ou o risco associado a esses acreditados (DRUCKER, 2002).

O Quadro 2 apresenta exemplos do que pode ser projetado ou esperado em cada um dos cenários:

QUADRO 2 - CENÁRIOS

Cenário Pessimista	Há de possibilidades de eventos, como o de não atingir determinado volume de vendas, devido ao preço praticado não ser competitivo
Cenário Realista	Trabalha com visão mais apurada, conforme carteira de clientes já existentes, volume de vendas conhecido e manutenção dos preços praticados
Cenário Otimista	Projeta um aquecimento, seja motivado pelo consumo de determinado perfil de clientes, do seu investimento em marketing, da melhora da margem, com o mercado reconhecendo os diferenciais competitivos para essa prática.

Fonte: Adaptado de DIAS, (2018).

Existe a possibilidade de utilizar um orçamento financeiro para obter informações sobre o fluxo de caixa, identificando possíveis déficits ou excedentes de recursos.

De acordo com Gitman (1997, p. 589), o planejamento financeiro é um aspecto crucial para o funcionamento e sustentabilidade da empresa, pois oferece diretrizes para direcionar,

coordenar e controlar suas ações em busca de seus objetivos. O plano financeiro envolve uma avaliação de resultados em curto, médio e longo prazo, levando em consideração diversos elementos, tais como volume de vendas, preço compensado, margem de lucro esperado, decisões relacionadas ao pessoal com base na produção, suporte administrativo, custos de materiais e serviços, despesas de infraestrutura, entre outros. É utilizado o método de projeção da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) para obter resultados analíticos e analíticos, identificar o período de retorno dos investimentos e avaliar a viabilidade do negócio.

Os dados resultantes do planejamento de vendas e produção devem ser projetados utilizando o método da Demonstração de Resultados ajustado de Lemes Jr. (2016, p. 456). Isso auxilia na tomada de decisões de financiamento ou alocação de recursos excedentes, permitindo avaliar a visão dos resultados do negócio ao longo de um determinado período. Além disso, auxilia na preparação do fluxo de caixa e das financeiras, permitindo identificar se os resultados estão de acordo com o esperado ou se há distorções, a fim de traçar planos de melhoria.

3.4 Impacto econômico e social do cooperativismo

O cooperativismo é uma ferramenta importante para o desenvolvimento local, pois garante a reciclagem dos recursos dentro das próprias comunidades. Ou seja, o “lucro” obtido volta para a sociedade e, portanto, é reinvestido ali, tornando a cidade mais rica. Sem contar que as cooperativas de crédito têm autonomia para adequar suas políticas de crédito à realidade do local onde estão instaladas, o que lhes permite administrar melhor as necessidades de um determinado local, respeitando as capacidades e potencialidades socioeconômicas. Gerar renda e criar oportunidades para a própria comunidade (MEU & PORTO, 2014).

As cooperativas não buscam as regiões mais felizes com as melhores empresas para se instalar, ou seja, não bancam as pequenas cidades. Em 10% das comunidades brasileiras e para inúmeros grupos de trabalhadores, as cooperativas são as únicas instituições financeiras que conseguem atendê-las com facilidades e estrutura de pessoal para oferecer um portfólio digno de operações e serviços. Com isso, promovem a inclusão financeira e também promovem o desenvolvimento econômico da cidade (MEU & PORTO, 2014).

Segundo Alexandre Tombini (2011, p 24):

A importância do cooperativismo de crédito para o país concentra-se nos objetivos de prover e ampliar a oferta de serviços financeiros, fomentando assim a promoção da inclusão financeira e do desenvolvimento regional. Consequentemente, contribui também para a melhoria da qualidade e redução dos custos da atividade de intermediação financeira.

Em um banco, mesmo os mais privilegiados, utilizando a parte destinada a pessoas de alta renda e recebendo atenção especial para grandes investimentos nesta instituição, permanecerão sempre clientes. Nas cooperativas, por menor que seja o grau de reciprocidade, todos são considerados proprietários e são tratados como proprietários em todas as dependências. Aí está a grande diferença, pois o nível de preocupação e envolvimento é muito diferente tanto para o cooperado quanto para a cooperativa, pois é gerido pelos próprios proprietários. Uma reclamação sobre a prestação do serviço, uma sugestão de melhoria ou até mesmo o desrespeito às expectativas do usuário nas cooperativas têm consequências imediatas que os administradores têm de tratar da melhor forma possível, enquanto no banco nada mais é do que um simples protesto, na maioria das vezes sem resultado (SMITH, 2022).

Se os recursos de uma cidade e os investimentos dos cidadãos e das empresas foram destinados às cooperativas de crédito e não aos bancos, estes são redistribuídos e canalizados diretamente para a própria região. Isso tem implicações econômicas e sociais, pois gera renda e aumenta o poder aquisitivo da população, que consequentemente consome mais. Esse consumo aumenta o faturamento das empresas, pois elas passam a vender mais e se expandir, gerando novos empregos. Além disso, à medida que o consumo aumenta, aumenta também a arrecadação de impostos, o que também enriquece o governo, que pode investir em infraestrutura, educação, polícia e outros projetos de desenvolvimento econômico e social, ampliando a capacidade produtiva e criando novas riquezas. Em resumo, a cooperativa melhora significativamente a qualidade de vida da população da região em que atua (SMITH, 2022).

O planejamento econômico-financeiro é também uma eficiente ferramenta de controle que visa identificar se as projeções e objetivos estabelecidos estão sendo atingidos, permitindo analisar o desempenho de produtos e áreas da empresa, além de constatar a necessidade, ou não, de ações de correção do curso, afirma (LEMES JR., 2016, p.454)

O processo de estabelecer metas é essencial para trilhar o caminho que servirá de norteador para que cada área da empresa possa agir em prol do resultado almejado, conforme estratégia de crescimento, manutenção ou de extinção de alguma linha de produto e serviço, fechamento de uma unidade ou ainda mercado alvo, com mudança do comportamento do

consumidor, empurrando às empresas em repensar seus negócios, se reinventarem ou ainda buscar novas tecnologias (LEMES JR. 2016).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme destacado por Silva e Alves (2023) em sua revisão de literatura, a educação financeira emerge como um fator de extrema relevância para a sustentabilidade de pequenos negócios. A análise abrangeu uma série de estudos e artigos científicos relacionados ao tema, proporcionando uma compreensão abrangente dos benefícios e das melhores práticas vinculadas à educação financeira nesse contexto específico.

As descobertas obtidas na revisão da literatura evidenciam que a carência de conhecimento financeiro figura como uma das principais causas para os desafios enfrentados por pequenos empresários (Oliveira e Pereira, 2023). Muitos desses empreendedores possuem competências técnicas em suas áreas de atuação, mas enfrentam dificuldades na gestão financeira, o que, como ressaltado por Lima e Rodrigues (2023), pode culminar em problemas como endividamento excessivo, escassez de capital de giro e dificuldades na tomada de decisões financeiras estratégicas.

Nesse contexto, a educação financeira assume uma função crucial ao equipar os empreendedores com as competências necessárias para uma administração financeira eficaz (Souza e Santos, 2023). Compreendendo princípios fundamentais de contabilidade, análise de fluxo de caixa, elaboração de orçamentos e estratégias de investimento, conforme mencionado por Santos e Lima (2023), os empresários podem adquirir as habilidades essenciais para tomadas de decisão financeira sólida.

Adicionalmente, a revisão de literatura realizada destaca que a educação financeira contribui para a sustentabilidade dos pequenos negócios de diversas formas. Primeiramente, ela viabiliza uma gestão mais eficiente dos recursos financeiros disponíveis, o que possibilita a otimização de custos, a identificação de oportunidades de investimento e a maximização dos lucros (Oliveira e Pereira, 2023). Essa perspectiva fortalece a capacidade das empresas de se manterem competitivas no mercado e assegurarem sua continuidade.

Outro aspecto relevante é o papel preventivo da educação financeira em relação a problemas financeiros (Lima e Rodrigues, 2023), como apontado por Souza e Santos (2023). Ao compreender conceitos relacionados ao planejamento financeiro e à gestão do fluxo de caixa, os empreendedores podem antecipar e lidar de maneira adequada com desafios financeiros, evitando crises e reforçando a sustentabilidade de seus empreendimentos.

Entretanto, é imperativo notar que a educação financeira precisa ser acessível e adaptada às necessidades dos empreendedores de pequenos negócios (Silva e Alves, 2023). É crucial oferecer programas de capacitação que sejam de fácil compreensão, alinhados à realidade dos empreendedores e que considerem a diversidade de conhecimentos prévios dos participantes.

Em síntese, os estudos revisados convergem para a conclusão de que a educação financeira desempenha um papel crucial na sustentabilidade dos pequenos negócios. Ao fornecer conhecimentos e habilidades financeiras (Souza e Santos, 2023), os empreendedores estarão mais bem preparados para enfrentar desafios, tomar decisões estratégicas e garantir a saúde financeira de suas empresas. Investir em programas de educação financeira para pequenos negócios é, portanto, uma medida essencial para promover o crescimento econômico e a estabilidade de suas empresas, contribuindo assim para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades (Lima e Rodrigues, 2023).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O referido artigo aborda a importância da educação financeira para a sustentabilidade de pequenos negócios. Foi destacado que a falta de conhecimento e habilidades financeiras pode levar a decisões externas, tiveram em dificuldades financeiras e até mesmo no fechamento dessas empresas.

Nesse sentido, salienta-se a inspiração de investir em programas e iniciativas de educação financeiras voltadas para empreendedores de pequenos negócios. Essas ações podem proporcionar o desenvolvimento de competências financeiras, auxiliando os empresários na gestão eficiente de suas finanças, na compreensão dos indicadores de desempenho e na tomada de decisões estratégicas.

Além disso, enfatiza-se a necessidade de promover parcerias entre instituições financeiras, entidades governamentais, organizações da sociedade civil e universidades, visando oferecer treinamentos, capacitações e recursos para aprimorar a educação financeira dos empreendedores.

Por fim, acredite-se que, ao fortalecer a educação financeira nos pequenos negócios, será possível contribuir para a sustentabilidade dessas empresas, impulsionando seu crescimento, aumentando sua competitividade e promovendo o desenvolvimento econômico local.

Dessa forma, recomenda-se que mais pesquisas sejam realizadas nessa área, a fim de aprofundar o entendimento sobre os benefícios da educação financeira e identificar as melhores estratégias de implementação. Acredita-se que esse investimento no conhecimento financeiro dos empreendedores pode trazer resultados inspiradores para a sustentabilidade e o sucesso dos pequenos negócios.

REFERÊNCIAS:

ANSOFF, Igor; MCDONELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1993.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**. W. W. Norton & Company, 2014.

CERBASI, Gustavo. **Empreendedores Inteligentes Enriquecem Mais**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

COSTA, A. (2021). **Desafios Financeiros para Herdeiros de Famílias Abastadas**. Editora Financeira.

DIAS, Maria Aparecida. **A importância da educação financeira para a sustentabilidade de pequenos negócios**. Monografia de Especialização. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Departamento de Gestão e Economia, Programa de Pós-Graduação de Especialização em Gestão Financeira. Curitiba, 2018.

DOLABELA, F., **o segredo de Luísa**: 30ª Ed. Ver. E atual. – São Paulo: Editora de Cultura, 2006.

DRUCKER, Peter. **A administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRO, Leticia da Costa et al. **Planejamento financeiro através da gestão do fluxo de caixa nas micro e pequenas empresas**. Diálogos em Contabilidade: Teoria e Prática, São Paulo, v. 1, n. 1, p.904-926, 2014. Anual. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/admcomex/article/view/5245/4744>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

FLORIDA, R. **The New Urban Crisis: How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class—and What We Can Do About It**. Basic Books, 2017.

GERBER, Michael E. **O Mito do Empreendedor**. 2 Ed. São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011.

GITMAN, L. **Princípios da administração financeira**. São Paulo. Harbra, 1997.

HATTEN, T. S. **Small Business Management: Entrepreneurship and Beyond**. Cengage Learning, 2015.

JAYAWARDHENA, C.; WOODSIDE, A. G. A. **Socializing the social media in SME marketing**. European Journal of Marketing, v. 54, n. 1, p. 178-203, 2020.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**; tradução de Serra, A. C. – Rio de Janeiro; Elsevier 2005 – 20ª Reimpressão.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio B; RIGO, Cláudio M. e CHEROBIM, A. P. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 4ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

LIMA, A. B.; RODRIGUES, C. D. A importância da educação **financeira para a sustentabilidade de pequenos negócios**. *Revista de Gestão Empresarial*, Volume(10), p. 45-60, 2023.

MEU, João; PORTO, Maria. **Cooperativas e inclusão financeira: Um estudo sobre o impacto das cooperativas nas pequenas cidades**. 2014.

SIEGEL, D. S. et al. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 15, p. 681–697, 2019.

RIBEIRO, Amanda. **Orçamento por Atividades**, Disponível em: <https://www.idd.edu.br/downloads-idd/?tcc=112>. Acesso em: 03 jun. 2023.

PEREIRA, R. (2019). **Preparação de Herdeiros em Famílias Empresárias: Estratégias e Desafios**. *Gestão Empresarial*, 10(3), 75-92.

OLIVEIRA, M. (2018). Infância e Educação Financeira: Percepções e Impactos na Formação Financeira de Jovens. *Revista de Educação Financeira*, 15(2), 45-62.

OLIVIERI, Maria de Fátima Abud. Educação Financeira. *REVISTA ENIAC PESQUISA*, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 43-51, july 2013. ISSN 2316-2341. Disponível em: Acesso em: 06 mar. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.22567/rep.v2i1.108>. Acesso em: 03 jun. 2023.

OLIVEIRA, E. S.; PEREIRA, M. R. Desafios da gestão financeira em pequenos negócios. *Revista de Administração Financeira*, Volume(5), p. 32-47, 2023.

SANTOS & SILVA, L. (2020). **A Influência da Família na Educação Financeira Infantil**. *Anais do Congresso Nacional de Educação*, 25-40.

SEBRAE SP. **Ranking dos principais motivos de fechamento de uma empresa**. Disponível em: Acesso em: 03 jun. 2023.

SILVA, Ana Carolina Conceição da; ARAÚJO, Ana Cláudia Cavalcanti de. **A Importância da Educação Financeira nas Escolas para Formação de Futuros Empreendedores**. Ano de Publicação 2021. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2021/TRABALHO_EV150_MD1_SA117_ID1247_22072021115313.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

SILVA, P. A.; ALVES, R. B. Educação financeira e sustentabilidade empresarial: Um estudo de caso em pequenos negócios. *Revista de Empreendedorismo e Inovação*, Volume(8), p. 75-90, 2023.

SOUZA, F. S.; SANTOS, G. A. O impacto da educação financeira na gestão de pequenos negócios. **Revista de Economia e Finanças**, Volume(12), p. 55-70, 2023.

STEFFEN, Emanuel. **Como é a educação financeira no mundo**. Disponível em: Acesso em: 27 mar. 2018.

SMITH, John A. **Avanços Tecnológicos na Era Moderna: Uma Análise Interdisciplinar**. Editora Imaginária, 2022.

TOMBINI, Alexandre. A importância do cooperativismo de crédito para o país. **Revista Sicoob**, 2011, p. 24.

VENTURA, Adriano M. **Planejamento e Controle Financeiro nas micro e pequenas empresas, visando a continuidade e a sustentabilidade**. Engepet. 2009.

WANKES, Leandro. **A técnica PERT: histórico e conceitos** Disponível em: Acesso em: 16 mai. 2018.

WILLIAMS, Gemma; PARMAR, Divya; DKHIMI, Fahdi; ASANTE, Felix Ankomah. **Desenvolvimento Sustentável nas Entidades Portuguesas da Economia Social: A Responsabilidade Ambiental das Instituições Privadas de Solidariedade Social**. Ciências Sociais e Medicina, v. 186, ano de 2017, p. XX-XX. DOI: 10.1016/j.socscimed.2017.05.023.

MULHERES NA LIDERANÇA: UM ESTUDO DE CASO NAS AGÊNCIAS DA COOPERATIVA SICREDI CELEIRO MT/RR

Katiucia Karina Alves Fornaziere¹

Luis Henrique Flores Nascimento²

Resumo: Este estudo quantitativo e qualitativo buscou nos mostrar o quanto necessitase de mais mulheres em cargos de gestão. Baseado em uma pesquisa com 19 profissionais a frente de 19 agências da Cooperativa de Crédito Poupança e investimento – Sicredi Celeiro do MT/RR, no estado do Mato Grosso, com entrevista ainda de duas profissionais gestoras, uma das agências, do Sicredi, localizada em Sorriso-MT Avenida Blumenau e a outra da agência na zona Leste, com o objetivo de encontrar as diferenças entre a pesquisa quantidade e qualidade sobre a necessidade de se ter mais mulheres em cargos de gestão, principalmente na linha de frente, junto às agências de atendimento ao público e procurando identificar o motivo que leva a escassez de mulheres nesses cargos. O resultado ainda indica não ser obrigatório, mas que um equilíbrio seria de grande valia para os objetivos esperado pelas equipes, e que ainda a Instituição busca atender ao pedido da ESG – práticas Ambiental, Sustentabilidade e Governança, onde estão ligadas diretamente aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis – ODS. Onde a mais enfatizada aqui é a de número 05 Igualdade de gênero e empoderamento de todas as mulheres e meninas. Poderia investir mais em mulheres. As evidências indicam que a quantidade de mulheres frente a quantidade de agências, são bem menores do que poderiam ser, mas os motivos podem ser diversos, e diversas causas. O estudo contribui ainda para leitura de profissionais tanto na área do cooperativismo quanto aquelas empresas que pretendem buscar uma equidade no quadro de profissionais especificamente nos cargos de gestão.

Palavras-chave: Cooperativismo; Instituição Financeira Cooperativa; Sicredi Celeiro MT/RR; Liderança Feminina.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente inúmeras empresas no Brasil e no mundo tem voltado seus olhos para a necessidade de se adequar as normas da Organização de Desenvolvimento Sustentável – ODS, e que isso faz todo sentido para grandes Instituições financeiras e

¹ Graduada em Administração com habilitação de Gestão da Informação pela Faculdade Sinop - FASIPE. Cursando Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: katiuciaalves@icoop.edu.br.

² Administrador, Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, especialista em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, especialista em Gestão de Cooperativas pela Unyleya S/A. Professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: luis.nascimento@icoop.edu.br.

dentre elas as Cooperativas de crédito. Buscando se organizar para estar cada vez mais em conformidade com a práticas ESG - “Environmental, Social and Governance” Sigla em Inglês, para práticas Ambientais, Sociais e de Governança. Surgiu em 2004 após surgir o relatório pioneiro, chamado “Who Cares Wins” do Banco Mundial em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) e com instituições financeiras de 9 países.

Segundo Duarte (2003), as mulheres vêm nessa luta de ao menos possuir o direito de estudo, aprender a ler e escrever. E por mais irônico que parece, posteriormente no século XIX, as mulheres literárias levantaram essa causa, uma delas e a que mais se destaca é a escritora, Nísia Floresta Brasileira Augusta (1810-1885) nascida no Rio Grande do Norte, residindo no Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Recife. Duarte (2003), afirma que:

Teria sido uma das primeiras mulheres no Brasil a romper os limites do espaço privado e a publicar textos em jornais da chamada "grande" imprensa. Seu primeiro livro, intitulado Direitos das mulheres e injustiça dos homens, de 1832, é também o primeiro no Brasil a tratar do direito das mulheres à instrução e ao trabalho, e a exigir que elas fossem consideradas inteligentes e merecedoras de respeito. (DUARTE, 2003 P.153).

As dificuldades com a inclusão e aceitação das mulheres foi nítida desde o início logo após o direito de voto, de cidadãos aptos, aos quais as mulheres eram consideradas inativas juntamente com crianças e loucos, e que nesse momento com inúmeras tecnologias e inovações, novos direitos e a busca pela plena aceitação da sociedade e qualificação de entrega em relação a todos os direitos, as empresas estão ainda enfrentando essa dificuldade para completar um percentual de mulheres nos cargos de gestão. Seria pela dificuldade de aceitação ainda por parte dos homens na liderança, ou por não terem a força necessária para demonstrar do que são capazes. Podendo assim ainda estarem sendo vítimas de preconceito.

Em busca de uma economia vibrante que depende de uma sociedade saudável e um planeta sustentável. Todos os estudos até hoje nos têm demonstrado a importância da equidade em todos os sentidos, para uma melhor entrega do trabalho em equipe. E principalmente a importância de uma liderança adequada e com capacidade para impulsionar seu time a entrega de seus objetivos. Porém para que isso seja alcançado temos ainda a necessidade de romper algumas barreiras de que qualquer ser humano,

possa assumir a responsabilidade de liderança desde que tenha a capacidade e conhecimento adequado ao cargo independentemente de seu sexo.

Com a finalidade de contribuir com inúmeros estudos sobre o assunto, busca-se com esse, demonstrar o quanto faria a diferença a equidade na liderança para impulsionar e incentivar a equipe na sua totalidade, assim como da equipe liderada como dos colegas na mesma posição, pois vesse que equidade de gênero para equipe em si faz total diferença. Para um melhor entrosamento e para que as ideias sejam cada vez mais parecidas. Sem muitas distorções.

O presente estudo vem além de contribuir com a literatura para gestores, diretores na governança, e a mulheres na liderança, que enfrentam o preconceito, ou ainda um despertar a um olhar diferente diante a sua posição e sua responsabilidade. Conforme Chiavenato (2009) liderança é o processo de coordenar o desempenho de pessoas, partindo do seu conhecimento conseguir conduzir pessoas em busca de seu resultado.

“A executiva brasileira se mostra significativamente indiferente ao poder, ela não quer mandar, como o homem; quer ter a capacidade de influenciar as pessoas, de ser reconhecida como sábia, sensata, capaz, quer ser um modelo” (COHEN, 2009, p. 45).

Nos últimos anos no Brasil e em outros países, os dados vêm mostrando que a atuação de mulheres nas empresas só tem aumentado, principalmente em cargos de liderança. O Peterson Institute for International Economics, uma instituição sem fins lucrativos, em parceria com a Ernst & Young (EY), uma das maiores empresas de serviços profissionais do mundo, pesquisou 21.980 empresas em 91 países e concluiu que a presença das mulheres na liderança de uma corporação pode melhorar o desempenho da empresa. A pesquisa mostra que um aumento de 0 a 30% de mulheres em cargos de liderança associa-se a um aumento de 15% da lucratividade. A Cooperativa de Crédito poupança e investimento – Sicredi Celeiro do MT/RR, dentre outras a Instituição busca ver isso na prática, mas não apenas a lucratividade os atrai e sim a diversidade de gênero para ir de encontro com a ODS de número 5 colocando mais gestoras mulheres em cargos de liderança.

Segundo Campos et al. (2011), as mulheres possuem um perfil, ligado diretamente a compreensão, a sensibilidade, e principalmente a empatia. Possuindo

ainda uma aptidão de comunicação verbal adequada a situação ao momento. Associadas ao perfil do século XXI.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo tem como sua característica a metodologia quali-quantitativa (quali quanti) na modalidade de estudo de caso, um conjunto de procedimentos utilizados para realizar a investigação com o objetivo de coletar, analisar e sintetizar informações a partir de fontes relevantes sobre determinado tema.

A pesquisa quali quanti emerge como uma abordagem metodológica promissora que alavanca as vantagens das pesquisas qualitativas e quantitativas para fornecer uma compreensão mais profunda e holística dos fenômenos estudados. Ao abraçar a complexidade das experiências humanas enquanto busca evidências robustas e generalizáveis, a pesquisa quali quanti oferece uma perspectiva abrangente e enriquecedora para a investigação acadêmica e a tomada de decisões em diversas áreas de estudo, incluindo a liderança feminina na Cooperativa Celeiro MT/RR.

A pesquisa quali quanti, também conhecida como pesquisa mista ou pesquisa híbrida, é uma abordagem metodológica que busca unir aspectos das pesquisas qualitativas e quantitativas para uma análise mais completa e uma compreensão mais profunda de fenômenos complexos (CRESWELL & PLANO CLARK, 2017; TASHAKKORI & TEDDLIE, 2021). Esta abordagem permite a triangulação de métodos, abordagens e tipos de dados, resultando em uma análise mais robusta e uma compreensão mais holística do objeto de estudo (CRESWELL, 2016).

A abordagem qualitativa na pesquisa quali quanti envolve a coleta de dados descritivos e interpretativos, frequentemente por meio de entrevistas, grupos focais e observações. Esses métodos permitem a exploração de nuances, contextos e motivações subjacentes aos comportamentos e experiências dos participantes (PATTON, 2002; DENZIN & LINCOLN, 2023). A análise qualitativa, geralmente envolvendo codificação temática e interpretação reflexiva, ajuda a compreender a complexidade e a diversidade das perspectivas dos participantes (MILES & HUBERMAN, 1994).

Por outro lado, a abordagem quantitativa na pesquisa quali quanti emprega técnicas estatísticas e numéricas para medir e analisar padrões e tendências em uma amostra maior de participantes. Isso envolve a coleta de dados estruturados por meio de questionários, escalas e medidas quantificáveis (FRAENKEL & WALLAN, 2012). A

análise quantitativa oferece a capacidade de generalizar os resultados para uma população maior e testar hipóteses de maneira estatisticamente válida (CRESWELL & CLARK, 2017).

A pesquisa foi elaborada através de formulários inicialmente a todos os 17 Gestores que estão à frente das agências da cooperativa Sicredi Celeiro do MT/RR no estado do Mato grosso. Com perguntas fechadas, como sexo idade, tempo de casa e tempo de função. A coleta de dados foi feita entre julho e agosto de 2023, usando uma plataforma online (Google Forms).

Juntamente elaboramos uma segunda pesquisa em forma de entrevista, com apenas gestores do gênero feminino que estão à frente de duas dessas agências, da cooperativa. O referido resultado encontra-se no resultado deste trabalho.

Buscando dar ênfase a pesquisa e estudo baseado nos dados apresentados pela cooperativa analisada em questão, e por fazer parte do número geral de lideranças a frente de agências. Para que os resultados fossem realmente claros e de forma alguma influenciasse a pesquisa a ser considerada, tendenciosa, preferi me isentar da pesquisa para não trazer dúvidas devido estar à frente de umas das 17 agências da Cooperativa.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados conceitos relacionados ao tema deste artigo, utilizando autores com formação em gestão de pessoas, cooperativismo, administração, fontes de organizações cooperativistas e fontes da cooperativa estudada em questão. Evidenciando o papel da mulher na liderança.

Segundo o último relatório da Woccu 2021, o índice de penetração de cooperativas no mundo é de 12.69% enquanto na América Latina é de 16,50% (SICREDI, 2022).

3.1 Cooperativismo

Segundo Port (2022), a História do Cooperativismo, apesar de poucos registros antes, tomou início com o registro da história mais conhecida em 1844 da “Sociedade Equitativa dos Pioneiros de Rochdale” na periferia de Manchester, na Inglaterra. Com um grupo de tecelões, tornaram-se a mais conhecida e moderna, devido ter fornecido ao

mundo os princípios morais e de conduta, que são considerados até hoje, a base do cooperativismo autêntico que norteia muitas cooperativas em seus trabalhos iniciais.

Como a grande maioria das cooperativas, nascem de uma dificuldade, com a dos Pioneiros de Rochdale, não foi diferente. Após a revolução Industrial a demanda caiu os preços subiram e linhas de créditos eram negadas aos trabalhadores, ou até mesmo a pessoas que empreendiam na época. O desemprego a miséria e a fome, estavam fazendo com que muitas pessoas da região e outras migrassem para os Estados Unidos. Buscando a equidade e ajuda mútua, os pioneiros de Rochdale, criam a cooperativa de tecelões.

Com poucos registros sobre seu início, mas que a história, nos traz, que foram inicialmente vinte e oito, tecelões entre eles apenas uma mulher.

Segundo Meinen (2012), o Cooperativismo é uma alternativa socioeconômica baseada, em valores e princípios. Com o objetivo de construir uma vida melhor a um grupo de pessoas em qualquer localidade do mundo. Seguindo princípios que foram criados desde o início da história do cooperativismo e ao longo dos anos aprimorados.

De acordo com Schneider (1991), considerando os princípios isoladamente os pioneiros não foram inovadores em muitos deles. Visto que muitas cooperativas já vinham usando alguns, como a democracia a distribuição de sobras.

Em 2011, a cidade de Rochdale, na Inglaterra foi reconhecida como a Capital Mundial do cooperativismo, pela (ACI) - Aliança Cooperativa Internacional, em assembleia. Renovando assim a importância dos Pioneiros de Rochdale para a história do cooperativismo mundial.

Ilustração 01:
Cooperativa de pioneiros de Rochdale



Fonte: <https://www.cooperal.com.br/cooperativismo-como-tudo-comecou>

3.2 Cooperativismo de Crédito no Mundo

Os primeiros registros de Cooperativismo de Crédito, revela-se que surgiu na Europa, tendo os precursores Franz Herman Schulze, iniciando a primeira cooperativa de crédito urbana em 1852 na Alemanha cidade de Delitzsch. E a primeira cooperativa de crédito rural, surge na Alemanha também em 1964, fundada por Raiffeisen. Sequência dos fatos históricos em 1865 na Itália inicia as primeiras cooperativas e depois espalhando-se pelas fronteiras com a França, Holanda, Inglaterra e Áustria (PORT, 2022).

Ainda Segundo Port (2022), se não fosse o fato que em muitos países as cooperativas de créditos não reconhecidas como instituições financeiras, dificultando assim um número exato dessas cooperativas pelo mundo. Em 2011 Usando dados da Woccu (World Council of Credit Unions), ou conselho Mundial das Cooperativas de Crédito, as informações de cada continente eram assim, quando se tratava de números em cooperativas e de associados.

Tabela 01:
Crédito e Associados nos Continentes

Continente	Países	Coop. De Crédito	Associados
África	24	18.221	18 milhões
América do norte	2	8.164	104,5 milhões
América Latina	15	1.750	18,01 milhões
Ásia	22	19.798	39,7 milhões
Caribe	19	433	2,9 milhões
Europa	12	2.321	8,1 milhões
Oceania	5	326	5,1 milhões
Total	100	51.013	196,5 milhões

Fonte: Woccu (World Council of Credit Unions) – 2011 Statistical Report

Buscando as informações mais recentes do mesmo relatório, percebe-se que muitos números evoluíram rapidamente em comparação a 2011, algumas cooperativas se fundiram diminuindo o número em alguns países, mas vê-se que em números de associados todos cresceram.

Tabela 02:
Crédito e Associados nos Continentes

Continente	Países	Coop. De Crédito	Associados
África	27	41.067	44.536 milhões
América do norte	02	5.476	141. 647 milhões
América Latina	17	3.335	48,310 milhões
Ásia	24	33.647	141,171 milhões
Caribe	18	315	3,903 milhões
Europa	16	3.820	8,735 milhões
Oceania	14	254	5,515 milhões
Total	118	87.914	393.871 milhões

Fonte: Woccu (World Council of Credit Unions) – 2021 Statistical Report

3.3 Cooperativismo de Crédito no Brasil

A revolução industrial do século XVIII, transformou a Europa, e fez com que muitas famílias especialmente as alemãs e Italianas, despertassem para uma nova vida e buscassem uma longa viagem com um futuro incerto em solo brasileiro. A promessa de trabalho e solo fértil fez com que inúmeras famílias migrassem ao estado do Rio Grande do sul em meados de 1824.

Juntamente com uma grande quantidade de alemães estava o padre Jesuíta Theodor Amstad. Seu primeiro trabalho seria no brasil, com apenas 34 anos e uma pequena estatura o conheciam como o pequeno padre. Prestava atendimento a famílias do interior e com isso cuidava também da saúde de muitos imigrantes.

Depois de anos percorrendo com a sua mula, o território de São Sebastião do Caí, percebeu e conseguiu constatar a grande quantidade de dificuldades que aquelas famílias estavam passando, suas verdadeiras carências. Já com intensão de ajudar o padre Jesuíta começa pensar e planejar formas de contribuir com aquele povo tão sofrido, que a grande maioria dos bancos da época não aceitavam ajudar, por não acreditar na perseverança.

Assim é que, no ano de 1902 (28 de dezembro), em Linha Imperial distrito do município de Nova Petrópolis/RS, surgia a primeira Cooperativa de Crédito da América Latina, a Caixa de Economia e Empréstimos Amstad (Sparkasse Amstad, em

homenagem ao seu incentivador), atual Sicredi Pioneira RS, uma das maiores cooperativas de crédito do Brasil. À iniciativa de Amstad atribui-se a criação de outras 37 cooperativas de crédito, sendo uma delas em Santa Catarina, das quais oito permanecem em funcionamento. As cooperativas criadas nessa época, a exemplo da Pioneira, seguiam essencialmente, o modelo alemão Raiffeisen (de caixas rurais), que se adaptava ao perfil econômico e social das comunidades dos imigrantes alemães, caracterizadas pela presença nas pequenas localidades, com capital limitado (MEINEN e PORT, 2012, pág. 102).

Antes disso encontramos nas histórias e em vídeos representando a época, que por duas vezes o padre reuniu as pessoas da comunidade para explicar sua ideia de cooperativa e na primeira vez em outubro do ano de 1902 enquanto eles estavam reunidos tiveram que sair às pressas do estabelecimento que estavam, devido a uma forte chuva, e após a saída a construção veio abaixo. Sem desistir em novembro do mesmo ano reuniram-se novamente e quando iniciavam a reunião uma pessoa passou muito mal e no leito de sua morte, o padre teve que se ausentar para atendê-la. Novamente a reunião foi adiada e só aconteceu em 28 de dezembro de 1902.

Ilustração 02:

Sede Social - Caixa de economia e empréstimo Amstad



Fonte: <https://www.youtube.com/@SicrediPioneira120>

A partir daí a mais de 100 anos o modelo de negócio cooperativista vem agregando renda por meio de investimentos e recursos compartilhados, com igualdade de participação e benefícios a todos os associados, promoção da qualidade de vida das pessoas e o fortalecimento econômico e social das comunidades onde o Sicredi está presente.

Mais tarde o senhor Mário Krueel Guimarães, no início dos anos 80, conduziu a reestruturação do sistema cooperativo de crédito, com criação da central das cooperativas de crédito do RS – Cocreer/RS, atual Sistema Sicredi.

O gaúcho, autodidata, estudou por conta própria para obter a aprovação na prova do Banco do Brasil e começou a atuar. Foi gerente de agência, exerceu a função de chefe da carteira agrícola do Banco do Brasil e se aposentou como inspetor.

No período do banco, envolveu-se com o cooperativismo de crédito. No início da década de 60, atuou em Itabuna, na Bahia, onde organizou uma cooperativa de cacau. No Estado, foi vice-presidente da Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul (Fecotrigo) e presidente da Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul (SICREDI, 2021).

Dessa forma, ajudou a fundar as bases e o modelo adotado pelo Sistema de Crédito Cooperativo, o Sicredi. Que hoje são: 04 centrais sendo, Sul/Sudeste, PR/SP/RJ, Brasil Central, Norte/Nordeste e Centro Oeste.

3.4 Instituição Financeira Cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR

Sobre a Instituição Sicredi podemos evidenciar que é uma cooperativa comprometida com o crescimento de seus associados e com o desenvolvimento das regiões onde atua. Possui um modelo de gestão que valoriza a participação dos mais de 6,5 milhões de associados, que exercem o papel de donos do negócio. Com mais de 2.400 agências, o Sicredi está presente fisicamente em todos os estados brasileiros e no Distrito Federal, disponibilizando mais de 300 produtos e serviços financeiros.

Nos estados de Mato Grosso, Pará Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Amapá, Pará e algumas cidades de Goiás, o Sicredi está presente em 227 municípios e possui 296 agências, para o atendimento a mais de 1 milhão de associados (SICREDI, 2021).

A História da Instituição Cooperativa Celeiro do Mato Grosso MT/RR, deu início na cidade de Sorriso-MT onde 28 agricultores em 1990, em 10 fevereiro formaram a cooperativa inicialmente Crédito Rural Sorriso (CREDISOL), todos com o mesmo propósito em buscar o cooperativismo como uma forma de alavancar o desenvolvimento.

No mesmo ano em 21 de setembro de 1990 inaugurou-se a primeira agência na cidade de Sorriso-MT, e em 1997 a Credisol adota a marca Sicredi. Inaugura ainda em Sinop e Feliz Natal em 1999 as primeiras agências em outros municípios e sua história

só vinha crescendo inaugurou em 2001 a sede administrativa em Sorriso-MT. Ao decorrer dos anos foi se instalando em mais cidades (SICREDI, 2023).

Celebrou a expansão para Boa Vista RR em 2022 inaugurando duas novas agências para mais um marco histórico para a instituição Sicredi, devido ser o último estado brasileiro que ainda não tinha nenhuma agência. Assim o Sicredi passa a atuar em todas as unidades federativas do Brasil.

Hoje a Cooperativa Celeiro do Mato Grosso, atua nas cidades do estado do Mato Grosso, em União do Sul, Cláudia, Sinop, Santa Carmem, Feliz Natal, Vera, Sorriso, Nova Ubiratã (possui uma agência social instalada em Água limpa) e Boa Esperança. Está presente no estado de Roraima, na cidade de Boa vista onde instalou duas agências em 2022.

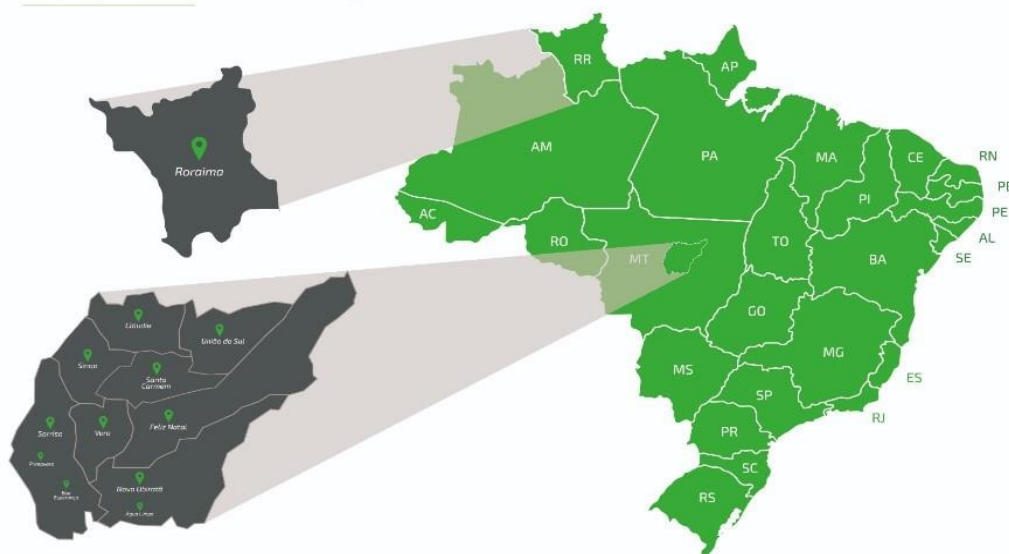
Nas cidades de Sinop e Sorriso do estado do Mato Grosso, temos mais agências, em Sinop temos hoje 4 agências e em Sorriso são 4 agências e uma agência social que fica na cidade de Primavera. Ambas as cidades até o final de 2023 estarão com 5 agências.

Totalizando assim no mato grosso 17 agências.

Ilustração 03:

Area de atuação da Sicredi Celeiro MT/RR

Sicredi Celeiro MT/RR



Fonte: <https://www.sicredi.com.br/coop/celeiro-mtrr/sobre-cooperativa/>

A cooperativa conta com mais de 500 colaboradores administra recursos de mais de 110 mil associados conta com patrimônio líquido superior a 753.4 Milhões de reais, e na última assembleia destinou ao fundo social um valor de R\$ 2.000.000,00, para projetos sociais em todas as cidades de atuação da cooperativa. SICREDI, Power Bi – Central Centro Norte (2023).

A governança dessa cooperativa conta com 01 presidente 01 vice e 3 diretores, sendo um diretor executivo, um diretor de negócios e um diretor de operações.

3.5 Liderança Feminina e seus Desafios

Segundo Calil (2000), a dificuldade de mulheres no mercado de trabalho sempre foi marcada por desafios, uma vez que as mulheres estavam destinadas, história marcada por lutas em busca da igualdade e seus direitos, a mulher não tinha espaço se não fosse para formar uma família e ser um objeto sexual aos homens.

Já o Souza (2005), evidencia que as mulheres sentem a necessidade da identidade social, menos presas ao lar, tarefas domésticas e a maternidade, e mais determinada no que querem, entregando suas atividades com mais competências e eficiência.

A liderança feminina tende a ser mais humanizada e de uma forma mais próxima, e que claro nem sempre agrada todo mundo, mas que ao menos o clima do ambiente fica mais tranquilo isso é bem visível com a gestão feminina. Uma forma básica para levantarmos esse ponto em pesquisa era escolher empresas que passaram pelas duas gestões e comprovar, porém, ficaria fora do nosso intuito neste trabalho.

Segundo Nunes (2012), as mulheres não se importam tanto com nível de hierarquia e gerenciamento elas apenas sabem ser líderes. Buscam o equilíbrio emocional, possuem um grande potencial de improviso e possuem autodeterminação, que são essenciais a uma boa liderança.

Mulheres ainda estão se submetendo a cargos com cargas horárias diferentes para conciliar as coisas de casa com o profissional, submetendo-se a salários menores e ainda, deixando sua carreira de lado por maridos machistas que não aceitam a deixar de ser o provedor da casa. Nem que para isso tenham que diminuir as mulheres.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Diante da pesquisa realizada apresentamos os resultados demográficos, abaixo a partir de uma análise pontual:

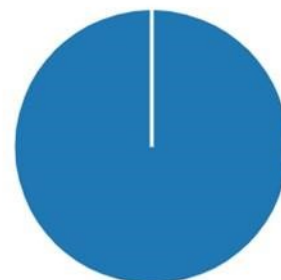
Gráfico 01:

Resultados Demográficos

1. Você exerce cargo de gestão em uma cooperativa?

[Mais Detalhes](#)

● Sim	14
● Não	0



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Observa-se que entre os entrevistados, 14 responderam à pesquisa e 100% dos respondentes são gestores.

Gráfico 02:

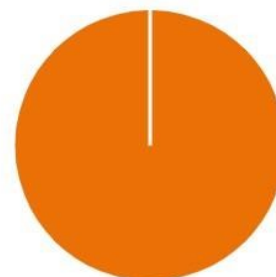
Resultados Demográficos

2. Estado Civil

[Mais Detalhes](#)

 Insights

● Solteiro (a)	0
● Casado (a)	14
● Divorciado ou Separado (a)	0
● Viúvo (a)	0
● Outros	0



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Observa-se que entre os entrevistados, 100% são casados, identificamos assim um público provedor da casa e já mais responsável na vida familiar.

Gráfico 03:
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

O número de filhos entre os respondentes é na maioria dois, a pesquisa aponta que 7% têm 3 filhos, 43% são pais de 2 filhos, 36% pais de apenas 01 filho e 14% não são pais. Onde nos mostra que a maioria já possui dois filhos, são casais com mais planejamento para formar família.

Gráfico 04:
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Entre os respondentes 7% têm de 51 a 60 anos, 50% têm idade entre 41 e 50 anos, 36% têm de 31 a 40 anos, 7% têm menos de 30 anos. Demonstrando que são pessoas mais maduras na vida profissional, devido a idade. Estão no auge de sua carreira.

Gráfico 05:
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Dos respondentes 57% são da região Sul, 29% são do Centro-Oeste, 7% do Sudeste e 7% do Nordeste. Mostra que tradicionalmente a maioria veio da região onde surgiu o cooperativismo no Brasil. Onde a essência é mais forte e predominante.

Gráfico 06:
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Já nas formações, 57% possuem uma especialização e 43% possuem nível superior. Nenhum está apenas com nível médio ou técnico, mostrando assim o que a cooperativa exige, no mínimo uma formação e nenhum com mestrado ou doutorado.

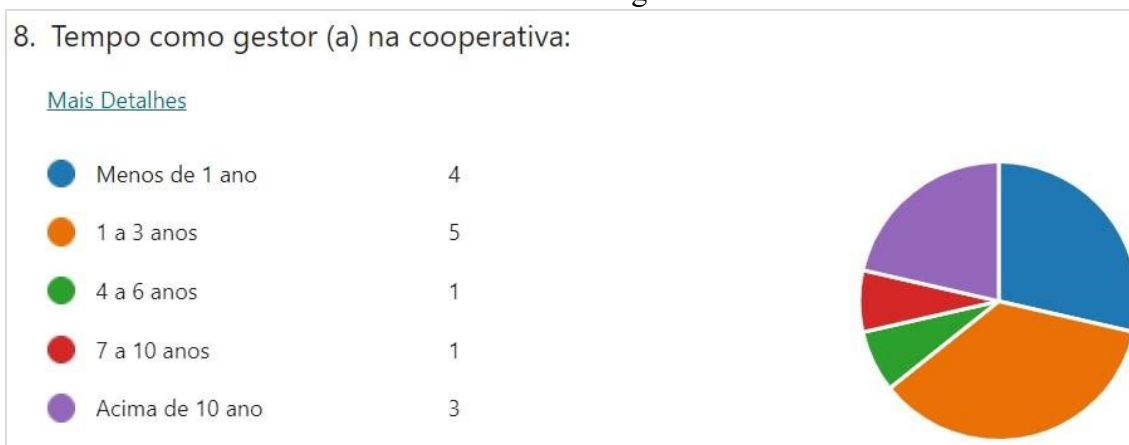
Gráfico 07:
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

79% estão acima de 10 anos na cooperativa, 7% têm de 7 a 10 anos, 7% 4 a 6 anos e 7% de 1 a 3 anos, nessa pergunta levantamos uma informação importante onde nos mostra que a grande maioria dos gestores fazem parte do time de mais tempo de casa, ou seja, que já estão a mais de 10 anos na cooperativa, são pessoas mais experientes na Cooperativa, conhecem bem os princípios e valores. Conhecem bem a história e principalmente são pessoas que já provaram ao longo da carreira que são capazes, e entregam o que é proposto pela cooperativa.

Gráfico 08:
Resultados Demográficos

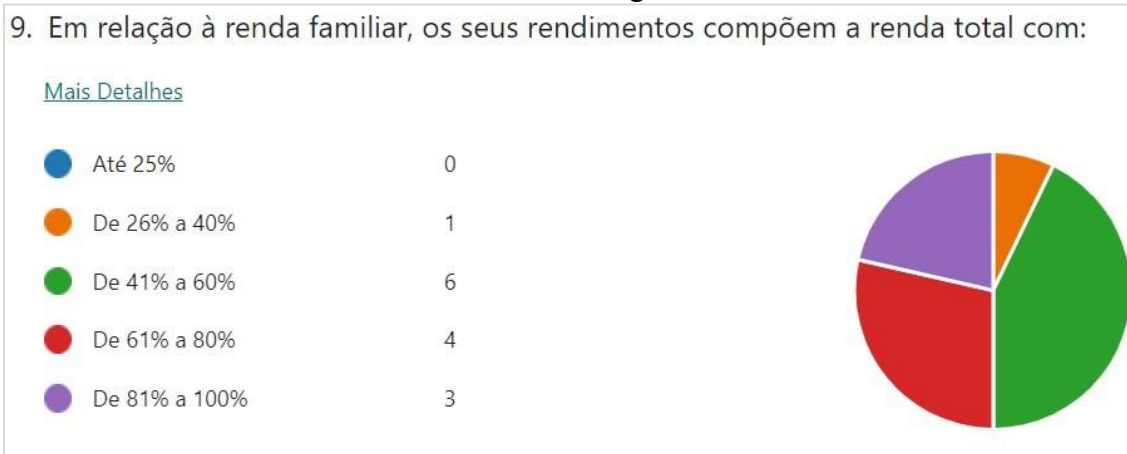


Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Trata-se de um time relativamente novo na gestão, pois temos o maior percentual de 36% dentro de 1 a 3, 29% menos de 1 ano, 7% de 4 a 6 anos, 7% de 7 a 10 anos e apenas 21% acima de 10 anos. Mesmo que o percentual de menos anos na gestão é maior aqui sabe-se que a experiência de Cooperativa é bem maior, pois na questão de tempo de cooperativa não temos pessoas com pouco tempo, ou seja, abaixo de 1 ano.

Gráfico 09:

Resultados Demográficos

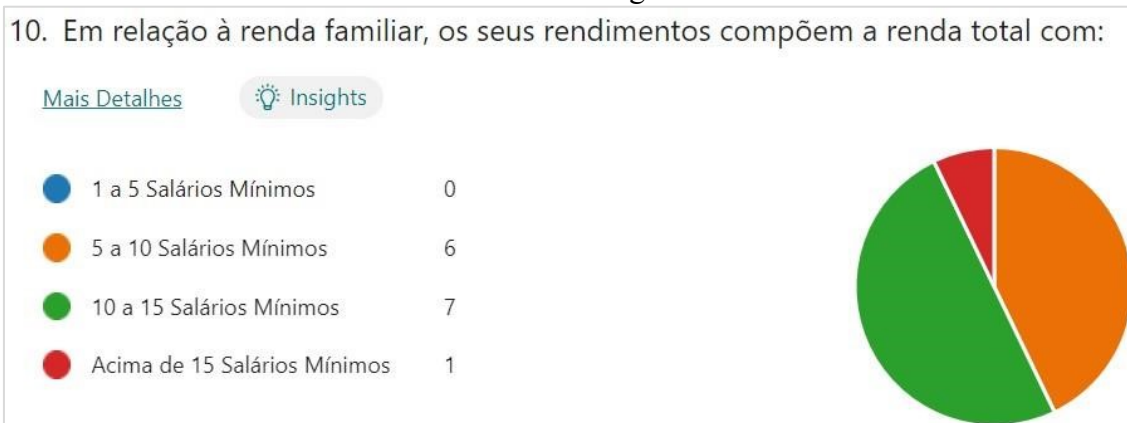


Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

O maior percentual de 43% está na composição de 41% a 60%, mesmo que a grande maioria é do sexo masculino como se vê na questão 11, a renda familiar não está 100% nas mãos desses respondentes. Isso aponta para que os cônjuges trabalham fora ou tem uma renda para complementar. Outro detalhe importante é que 21% dessas pessoas a renda familiar está 100% na sua responsabilidade.

Gráfico 10:

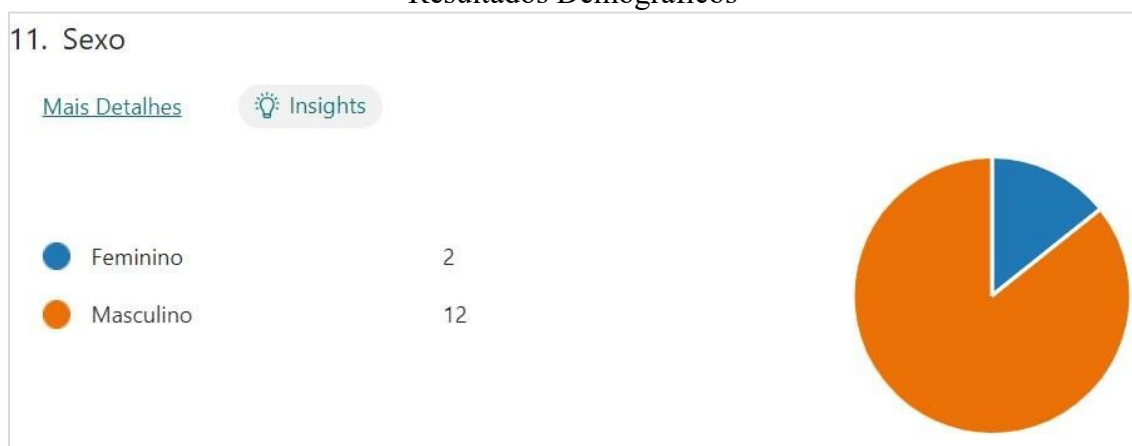
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Apenas 8% recebem acima de 15 salários-mínimos, 50% dos respondentes recebem de 10 a 15 salários-mínimos, desses 100% responderam na pergunta 07 que tem mais de 10 anos de cooperativa e 100% são casados conforme pergunta 02. E os outros 43% recebem de 5 a 10. Nenhum de 1 a 5.

Gráfico 11:
Resultados Demográficos



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Onde 86% do time de gestão é do sexo masculino, e 14% feminino. Essa nos norteia para obtermos um perfil do grupo de gestores e a sua predominância. Onde nos baseia para que possamos compreender as próximas perguntas onde o público feminino foi questionado.

A entrevista qualitativa teve como objetivo abordar alguns pontos como por exemplo, o maior desafio ao assumir o cargo de gestão, quais foram os pontos fortes e pontos fracos. Também buscamos identificar a ambição enquanto gestora dentro da cooperativa, se a gestora sentiu algum tipo de desconforto, por ser mulher. E o que ela fez ou acredita ter sido o diferencial para que tenha recebido a proposta para ser gestora.

A seguir apresentamos o resultado: resumo do maior desafio ao assumir o cargo de gestão, segundo as gestoras foi a autoafirmação de ter que estar no mesmo nível aos gestores homens, conseguir se posicionar como líder alocada por conhecimento, dedicação e aptidão, e não por qualquer outra circunstância.

Em resumo dos pontos positivos e negativos, as entrevistadas apontam, que pontos positivos vêm com a questão que a postura feminina ao liderar agrega em determinadas situações, que são movidas como qualquer ser humano por desafios e novas oportunidades de desenvolver novas habilidades. Já os pontos negativos têm muito a ver com os homens, como por exemplo a falta de sinergia com pares da mesma função, um exemplo disso as diferenças apresentadas nos momentos de descontração e

momentos de trabalho. E com isso vem a dificuldade de ter que se provar o merecimento da promoção e suportar o pré-julgamento e o pré-conceito, principalmente por parte de pares do outro sexo.

No que diz respeito a ambição dentro da Cooperativa as respondentes citam que a ambição é se manter capaz e eficiente de gerir, e gerir cada vez mais pessoas, com novos e mais conhecimentos, e ainda buscar novos e maiores desafios, dentro da cooperativa galgando melhores cargos.

As mulheres no cargo de gestão sentiram desconforto quando assumiram o cargo, e relataram que isso ocorreu em alguns momentos que tiveram que mostrar que um bom profissional competente não tem a ver com sexo, e por outros como por exemplo pelo gênero feminino sempre nos colocar em posição de pressupor, o favoritismo como um deles, sem levar em conta a competência e dedicação por trás de tudo.

Segundo os pesquisados, tiveram como Resumo o que fez ou acredita ser o diferencial para que tenha recebido a proposta foi que o seu protagonismo de uma forma clara, gostar de relacionamento, com anos de dedicação e principalmente que agora a Cooperativa busca uma forma mais humanizada na gestão.

5. CONCLUSÕES

O objetivo principal é apresentar a representatividade das mulheres a frente de agências na cooperativa, que o desafio da liderança feminina é algo a ser questionado devido sabermos que elas podem encerrar os desafios de igual para igual com homens e se levarmos em consideração as suas dificuldades ainda se encontram maiores devido a questão de que precisam ser flexíveis com as atividades do lar, família e a profissional.

E ainda precisam mesmo que com a evolução estejam sempre se demonstrando capazes e tendo que provar algo para a sociedade para os pares e seus liderados. Ou até mesmo para si mesmas.

Como podemos ver diante das apresentações dos dados, que pouco é número de mulheres na posição de gestão, e que estão com o mesmo tempo no sistema cooperativo, que não perdem em nenhum com quesito exigido pela cooperativa, como por exemplo a formação, o tempo de casa e a entrega. Porém estão em proporção menores ainda por causa desconhecida, ou que ainda não foram formadas ou ainda estão apoiando a cooperativa com outras causas de trabalho coletivo, mas sem um papel de liderança.

Considerando que a liderança na cooperativa optou por gestão ambidestra desde 2018, veio de encontro a necessidade de aumentar o time feminino, ainda que precisem de uma gestão mais próxima, mais humanizada e com maior sensibilidade. Sem ser a autoritária e apenas estratégica. Foi de onde surgiu a necessidade de buscar essas profissionais que se preparam e estão nas agências, como profissionais de outras áreas do negócio e que se dedicam, e que principalmente os valores do Sicredi fazem sentido na sua vida profissional.

Diante das informações acima concluímos que a característica predominante nas cooperativas é a figura masculina nos cargos de liderança, e que as mulheres ainda mesmo que se mostrando capazes precisam ficar buscando por oportunidades em uma carreira até então que parecia ser totalmente masculina, e que depois da sua conquista precisa manter-se como capaz e buscar a cada momento o reconhecimento, para se manter no poder.

As orientações das entrevistadas foram que a liderança busca a entrega e dedicação, uma gestão preparada de uma forma que envolva os liderados na entrega dos objetivos, considerando que a cooperativa é voltada ao propósito de manter as pessoas no centro, procura em seus líderes pessoas engajadas e que principalmente gostem de pessoas e de se relacionar. Com isso cada dia mais as mulheres veem assumindo as lideranças e encontrando a ligação do seu propósito com o da empresa.

A pesquisa foi feita apenas com os gestores de agências das cidades onde a cooperativa Celeiro do MT atua no estado do Mato Grosso, sugerimos a ampliação da pesquisa ou estudo acerca do assunto abordado neste, uma vez que o mercado de trabalho está cada dia mais carente de novos profissionais e mais capacitados.

Buscando ampliar para mais agências, com outras cooperativas do estado por exemplo. Ou ainda a pesquisa pode se voltar aos mais de 600 colaboradores da Celeiro do MT, para levantarmos mais informações de qual tempo de casa desses e dentro dos que estão com mais de 10 anos estão preparados para assumir cargos de liderança, identificando assim qual é o percentual de mulheres dentre dessa fatia.

Nesse contexto, sugere-se uma ampliação da análise através de uma amostra com mais municípios e/ou cooperativas.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Luciana Lima; LUCAS, Angela Christina; FISCHER, André Luiz. **Construção da identidade profissional de mulheres gestoras em empresas de médio e grande porte**. Pensamento & Realidade, v. 26, n. 2, 2011.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **História do direito do trabalho da mulher: aspectos histórico-sociológicos do início da República ao final deste século**. Léa Elisa Silingowschi Calil, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Ed. 2009.

COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, p. 161-165, 2009.

COOPER A1 – Cooperativismo de Crédito. Disponível em:
<<https://www.coopera1.com.br/institucional/historia>> Acessado em: 29 Maio de 2023 11:28 Horas (Cuiabá)

COOPER A1 – **Como tudo começou**. Disponível em:
<<https://www.coopera1.com.br/cooperativismo-como-tudo-comecou/>> Acessado em: 29 Maio de 2023 11:32 Horas (Cuiabá)

CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L. Plano. **Designing and conducting mixed methods research**. Sage publications, 2017.

CRESWELL, John W.; POTH, Cheryl N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. Sage publications, 2016.

DENZIN, Norman K. et al. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research**. Sage publications, 2023.

DUARTE, Constância Lima. Feminismo e literatura no Brasil. **Estudos avançados**, v. 17, p. 151-172, 2003.

FRAENKEL, Jack R. et al. **How to design and evaluate research in education**. New York: McGraw-hill, 2012.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **O cooperativismo de crédito: ontem, hoje e amanhã**. Editora Confébras, 2012.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: An expanded sourcebook**. sage, 1994.

NUNES, Simone Costa. **Formar competências: realidade no ensino em administração?**. Gestão & Planejamento-G&P, v. 12, n. 2, 2012.

PATTON, Michael Quinn. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks. Cal.: Sage Publications, v. 4, 2002.

PORT, Márcio. **Cooperativismos Financeiro: uma história com propósito**. Edição digital julho, 2022. Arquivo ePub produzido pela Simplíssimo Livros.

SCHNEIDER, José Odelso. **Democracia – participação e autonomia cooperativa**. São Leopoldo: Unisidos, 1991.

SICREDI PIONEIRA. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/@SicrediPioneira120>> Acessado em: 29 maio de 2023

SICREDI < <https://www.sicredi.com.br/coop/celeiro-mtrr/noticias/sicredi-celeiro-domt-comemora-31-anos/>> Acessado em 31 de maio de 2023

SOUZA, W. J; OLIVEIRA, M. D. **Fundamentos da gestão social na Revolução Industrial: leitura e apreciação crítica**. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Anais. Brasília: ANPAD, 2005.

TASHAKKORI, Abbas; TEDDLIE, Charles. **Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research**. SAGE publications, 2021.

WOCCU (World Council of Credit Unions) – **2011 Statistical Report**

< https://www.woccu.org/documents/2011_Statistical_Report> Acessado em: 29 Maio de 2023

WOCCU (World Council of Credit Unions) – **2021 Statistical Report**

< https://www.woccu.org/documents/2021_Statistical_Report> Acessado em: 29 Maio de 2023

CAMINHOS PARA A EXCELÊNCIA NA GESTÃO DE AGÊNCIAS: INSIGHTS DA COOPERATIVA SICOOP NORTE SINOP/MT

Maxsuel Machado Nogueira¹
Luis Henrique Flores Nascimento²

Resumo: As características comportamentais e estilos de liderança dos indivíduos desempenham um papel significativo no processo de condução e mudança organizacional. No contexto do ambiente operacional das organizações, uma das funções do líder é induzir os liderados a se adaptarem constantemente e empregarem técnicas úteis às estratégias. A literatura sobre esse tema apresenta diferentes perspectivas, uma delas é a liderança situacional, que se baseia na inter-relação entre a força de orientação e direção fornecida pelo líder, à quantidade de apoio socioemocional oferecida pelo líder e o nível de comprometimento dos subordinados no desempenho de suas tarefas. Este estudo tem como objetivo analisar o papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito, oferecendo soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade. Por meio da união desses conceitos teóricos - liderança e cooperativismo - esta pesquisa investiga as características comportamentais e estilos de liderança no contexto do cooperativismo. No âmbito metodológico, este estudo adota uma abordagem qualitativa, apoiando-se na pesquisa bibliográfica na modalidade de estudo de caso. Como estratégia de pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma Instituição Financeira Cooperativa. A Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) foi utilizada como técnica de coleta de dados, na qual treze participantes com cargos de gestão fizeram parte do grupo amostral deste trabalho. Os dados indicam que o estilo de liderança predominante nos participantes é uma liderança com foco situacional. Esse estilo se baseia na habilidade do líder de identificar a realidade do ambiente de trabalho e adaptar seu estilo de liderança às demandas do contexto. Essa abordagem é convergente com a dinâmica ambiental e favorece o gerenciamento dos liderados no processo de adaptação interna.

Palavras-chave: Cooperativismo; Gestão; Liderança.

1. INTRODUÇÃO

O cooperativismo de crédito tem desempenhado um papel significativo no cenário financeiro, promovendo o desenvolvimento econômico local e valorizando a participação dos associados. Nesse contexto, o gerente de agências assume uma posição

¹ Graduado em Matemática pela Universidade do estado de Mato Grosso – UNEMAT. Atualmente é aluno da Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas turma Sinop. Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: maxmachado2013@icoop.edu.br.

² Administrador, Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, especialista em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, especialista em Gestão de Cooperativas pela Unyleya S/A. Professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: luis.nascimento@icoop.edu.br.

de destaque, participa como elo entre a cooperativa e os associados, garantindo a eficiência operacional e promovendo a satisfação dos membros da comunidade (PIMENTEL; GOMES, 2023).

O presente estudo de caso tem como foco a Cooperativa Sicoob Norte Sinop/MT e busca analisar o papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito. Por meio dessa análise, pretendemos compreender as responsabilidades e desafios enfrentados pelos gerentes, identificar as competências e habilidades necessárias para o desempenho dessa função crucial e explorar as estratégias adotadas para promover a adesão e o engajamento dos associados.

O cooperativismo de crédito, enquanto modelo financeiro baseado na cooperação e participação ativa dos associados, tem se mostrado uma alternativa viável e eficiente para a promoção do desenvolvimento socioeconômico das comunidades onde está presente. Nesse contexto, o gerente de agências assume um papel estratégico, sendo responsável por liderar equipes, garantir a qualidade dos serviços prestados, estabelecer relações de confiança com os associados e promover a oferta de soluções financeiras ajustadas às necessidades da comunidade (BENEVIDES, 2010).

A Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, como objeto de estudo, representa um exemplo concreto e relevante do cooperativismo de crédito. Através da análise de suas práticas e experiências, buscamos extrair lições e insights que podem contribuir para o aprimoramento desse modelo de negócio e para o desenvolvimento de boas práticas na atuação dos gerentes de agências.

Com base em uma abordagem qualitativa, serão realizadas entrevistas com os gerentes de agências da cooperativa, análise de documentos internos e observação direta para compreender a dinâmica do trabalho do gerente, os desafios enfrentados e as estratégias adotadas para o sucesso da cooperativa. Deste modo, os referidos estudos almejam contribuir para uma compreensão mais aprofundada do papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito e para a disseminação de práticas eficazes nesse setor.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo utilizou-se da abordagem qualitativa, ela busca compreender a complexidade e a profundidade dos fenômenos sociais, explorando as perspectivas e experiências dos participantes. Ao contrário da pesquisa quantitativa, que se concentra

em números e estatísticas, a pesquisa qualitativa se baseia em dados não numéricos, como entrevistas, observações e análise de conteúdo. Como afirmam Denzin, Lincoln et al. (2023), pioneiros na área, a pesquisa qualitativa é uma maneira de "entender e interpretar os significados das experiências humanas, culturas e sistemas sociais".

A pesquisa também foi bibliográfica, que envolve a busca, análise e síntese de informações já existentes em fontes como livros, artigos, teses e outras publicações acadêmicas. Ela desempenha um papel fundamental na construção do conhecimento, permitindo a contextualização, comparação e crítica de ideias pré-existentes. Segundo Fink (2019), a pesquisa bibliográfica "oferece um ponto de partida para a investigação e ajuda a moldar o foco e o escopo do estudo".

Os participantes do estudo foram os gerentes de agências da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT. A seleção intencional levou em consideração a experiência, ou seja, tempo de atuação na cooperativa. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais, elas foram semiestruturadas, permitindo uma abordagem flexível e aprofundada dos temas relevantes.

As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise posterior. A análise dos dados seguiu uma abordagem temática, identificando padrões, categorias e temas emergentes relacionados ao papel do gerente de agências no cooperativismo de crédito.

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo do estudo, os procedimentos de coleta de dados e a garantia de confidencialidade e anonimato. Foi obtido o consentimento dos participantes antes das entrevistas. O estudo foi controlado em conformidade com os princípios éticos e diretrizes de pesquisa.

Esses são os materiais e métodos adotados neste estudo de caso na Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT. Através da coleta e análise dos dados, busca compreender o papel do gerente de agências no contexto do cooperativismo de crédito e fornecer insights valiosos para o desenvolvimento do setor.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Cooperativismo e seus princípios

O cooperativismo de crédito é um modelo financeiro baseado na cooperação e participação ativa dos associados, onde estes se unem para criar uma instituição financeira autônoma e de propriedade coletiva. Esse modelo visa fornecer serviços

financeiros de qualidade, promover o desenvolvimento socioeconômico das comunidades e atender às necessidades dos associados de forma mais personalizada e acessível (HANSSON et al., 2017).

De acordo com Kalmi (2017), o cooperativismo de crédito possui princípios fundamentais que o diferenciam de outras instituições financeiras, como a recomendação voluntária e aberta a todos, o controle democrático com base no princípio "um membro, um voto", a participação econômica dos associados, a autonomia e independência, a educação, formação e informação dos associados e a cooperação entre cooperativas.

Essas características do cooperativismo de crédito têm sido reconhecidas como uma alternativa viável para atender às necessidades financeiras das comunidades, especialmente em áreas onde o acesso a serviços bancários tradicionais é limitado. Além disso, estudos demonstraram que as cooperativas de crédito tendem a ter uma maior participação dos associados, maior satisfação dos clientes e uma menor propensão a crises financeiras em comparação com as instituições financeiras (DELLIOTT, 2016; GRESS et al., 2020).

Para que uma cooperativa seja considerada como tal, é necessário que ela siga os princípios cooperativistas. Os princípios cooperativistas são orientações éticas e práticas que guiam o funcionamento das cooperativas em todo o mundo. Esses princípios foram alcançados pela ACI e são amplamente reconhecidos como referência para o cooperativismo. Segundo a ACI (2020), os sete princípios cooperativistas são:

1. Adesão intencional e aberta: As cooperativas são organizadas intencionalmente, abertas a todas as pessoas que podem utilizar seus serviços e estar dispostas a aceitar as responsabilidades de membros, sem discriminação de gênero, raça, classe social, orientação sexual, religião ou qualquer outra forma de dispensáveis.
2. Gestão democrática: As cooperativas são geridas de forma democrática, garantindo que cada membro tenha igual direito de voto nas decisões da cooperativa. Isso significa que as decisões são tomadas de forma participativa e transparente, respeitando o princípio "um homem, um voto".
3. Participação econômica dos membros: Os membros das cooperativas agiram equitativamente para o capital da cooperativa e têm direito a participar dos resultados dos psicólogos. Esse princípio busca assegurar que os benefícios e os

resultados das atividades cooperativas sejam distribuídos de maneira justa entre os membros, levando em consideração sua participação e envolvimento na cooperativa.

4. Autonomia e independência: As cooperativas são entidades autônomas, controladas por seus membros. Elas devem ser livres para tomar decisões e desenvolver suas atividades de acordo com as necessidades e interesses de seus membros, sem interferências externas.
5. Educação, formação e informação: As cooperativas têm o compromisso de fornecer educação e treinamento aos seus membros, funcionários e comunidade em geral, com o objetivo de promover a compreensão e fortalecer o cooperativismo. A informação transparente e acessível também é valorizada, permitindo que os membros participem ativamente das decisões e compreendam as atividades da cooperativa.
6. Cooperação entre cooperativas: As cooperativas trabalham em conjunto, fortalecendo seus princípios e valores por meio da cooperação entre si. Elas buscam formas de colaboração, como alianças estratégicas, intercâmbio de recursos e compartilhamento de melhores práticas, visando ao benefício mútuo e ao fortalecimento do movimento cooperativista.
7. Interesse pela comunidade: As cooperativas têm um compromisso com o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Elas buscam realizar ações que beneficiam a comunidade em geral, como apoio a projetos sociais, investimento local e promoção de iniciativas que contribuem para o bem-estar social e econômico do local onde estão inseridas.

Esses princípios cooperativistas fornecem um guia fundamental para a organização e o funcionamento das cooperativas, permitindo que elas atuem de forma ética, inclusiva e orientada para o bem-estar dos seus membros e da comunidade (ACI, 2020).

3.2 Gerente de agência

No contexto do cooperativismo de crédito, o gerente de funcionários desempenha um papel fundamental na gestão e no sucesso das cooperativas. O gerente de agências é responsável por liderar e coordenar as atividades das agências da cooperativa, garantindo o bom funcionamento dos serviços financeiros oferecidos aos

cooperados. A atuação do gerente de órgãos abrange uma série de responsabilidades e competências específicas.

De acordo com Soares (2022), o gerente de agências no cooperativismo de crédito trabalha um papel de liderança, sendo responsável por planejar, organizar e controlar as atividades da agência. Essas atividades envolvem desde a gestão de equipe e recursos, até a definição de estratégias de atendimento e relacionamento com os cooperados.

Além disso, o gerente de agências deve possuir habilidades interpessoais e de comunicação para estabelecer um bom relacionamento com os cooperados. Conforme destacado por Rocha e Freire (2019), o gerente de agências no cooperativismo de crédito precisa desenvolver uma postura de proximidade e empatia, buscando compreender as necessidades e expectativas dos cooperados e oferecer orientação financeira adequada.

No que diz respeito às competências necessárias, Soares (2022) afirmam que o gerente de agências deve possuir conhecimentos sólidos em gestão financeira, análise de crédito, legislação financeira e regulamentação específica do cooperativismo de crédito. Esses conhecimentos são essenciais para garantir o cumprimento das normas e regulamentos, bem como para tomar decisões financeiras assertivas em benefício dos cooperados e da cooperativa.

Outro aspecto importante é a capacidade de lidar com desafios e oportunidades do mercado financeiro. De acordo com Araújo (2017), o gerente de agências no cooperativismo de crédito deve estar atento às tendências e inovações do setor, buscando atualização constante e identificando oportunidades de melhorias nos produtos e serviços oferecidos pela cooperativa.

Em resumo, o gerente de agências no cooperativismo de crédito exerce uma função estratégica para o sucesso da cooperativa, sendo responsável por liderar, planejar, controlar e inovar as atividades da agência. Para isso, é necessário possuir competências em gestão financeira, habilidades de comunicação e relacionamento interpessoal, além de acompanhar as transformações do mercado financeiro.

3.3 Liderança

A liderança é um conceito fundamental dentro do âmbito organizacional e social, sendo amplamente estudada por teóricos e acadêmicos ao longo do tempo.

Segundo Northouse (2021), a liderança envolve a habilidade de influenciar um grupo de indivíduos para atingir objetivos comuns, através da motivação, direção e coordenação de suas ações. Ela desempenha um papel crucial na definição de visões, na tomada de decisões e no alcance de metas, exercendo impacto tanto nos aspectos práticos quanto nas dinâmicas interpessoais das organizações.

Diversas teorias têm buscado explicar os diferentes estilos de liderança e suas implicações. De acordo com Bass (1985), a Teoria da Liderança Transformacional enfatiza a capacidade do líder de inspirar e motivar seus seguidores, promovendo mudanças significativas nas crenças, valores e atitudes, visando alcançar níveis mais elevados de desempenho. Em contrapartida, a Teoria da Liderança Transacional, também abordada por Bass (1985), destaca o aspecto de recompensas e trocas entre líder e seguidores, onde metas são alcançadas através de incentivos e acordos pré-estabelecidos.

É importante destacar que a liderança não é restrita apenas a indivíduos em posições formais de poder. A Teoria dos Traços, desenvolvida por Stogdill (1948), argumenta que certos traços pessoais como carisma, confiança e habilidades de comunicação podem predispor um indivíduo a se tornar um líder eficaz, independentemente de sua posição hierárquica. Além disso, a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (1969) ressalta que a eficácia da liderança está diretamente ligada à adaptação do estilo de liderança às necessidades e maturidade dos liderados, enfatizando a flexibilidade como uma característica essencial do líder moderno.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Estudo de caso na Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT

A Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é uma instituição financeira cooperativa localizada na cidade de Sinop, no estado do Mato Grosso. Fundada em 21 de setembro de 2015, a cooperativa possui uma trajetória sólida e representativa no setor do cooperativismo de crédito.

Historicamente, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT teve origem na iniciativa de um grupo de pessoas que identificou a necessidade de promover a inclusão financeira e o desenvolvimento econômico e social da região. Através da união de esforços e do

compartilhamento de recursos, esses fundadores estabeleceram a cooperativa como uma alternativa cooperativa às instituições financeiras tradicionais.

Com relação ao porte, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é considerada uma cooperativa de médio ou grande porte, levando em consideração critérios como o número de associados, volume de ativos e abrangência geográfica. O seu crescimento ao longo dos anos demonstra a confiança e o engajamento dos cooperados em relação aos serviços oferecidos pela cooperativa.

Quanto à área de atuação, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT concentra suas atividades e serviços financeiros principalmente na região de Sinop e em municípios vizinhos. Sua atuação abrange diferentes setores econômicos, incluindo agricultura, comércio, indústria e serviços, atendendo tanto pessoas físicas quanto jurídicas.

A cooperativa busca atender às necessidades financeiras dos cooperados, oferecendo uma ampla gama de produtos e serviços, como conta corrente, poupança, empréstimos, investimentos, seguros e cartões. Além disso, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT busca estabelecer um relacionamento próximo e personalizado com os cooperados, priorizando a transparência, a ética e a responsabilidade social.

Com uma história de compromisso com o desenvolvimento da região e uma atuação focada nas demandas e aspirações dos seus cooperados, a Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT desempenha um papel relevante no fortalecimento do cooperativismo de crédito e na promoção do bem-estar econômico e social da comunidade local.

4.2 Estrutura organizacional da cooperativa: descrição das agências, departamentos e equipes

A estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é fundamental para a eficiência e o bom funcionamento das suas operações. A organização adota uma estrutura hierárquica que possibilita a divisão de responsabilidades e a coordenação das atividades em diferentes unidades e equipes.

A cooperativa é composta por agências, departamentos e equipes especializadas, que desempenham funções específicas no atendimento aos cooperados e na gestão dos processos internos. Cada uma dessas unidades contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da cooperativa.

As agências são a face visível da cooperativa, sendo os principais pontos de contato entre os cooperados e a instituição. Conforme ressalta Mariano (2020), as

agências da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT são espaços físicos onde são realizados os atendimentos financeiros, como abertura de contas, solicitação de empréstimos e investimentos, além de fornecer informações sobre produtos e serviços disponíveis. Cada agência é gerenciada por um gerente de agência, que lidera uma equipe de funcionários responsáveis pelo atendimento e operações realizadas.

Além das agências, a cooperativa possui departamentos que desempenham funções específicas em diferentes áreas de atuação. Entre os departamentos mais comuns em cooperativas de crédito estão o departamento financeiro, o departamento de crédito, o departamento de recursos humanos e o departamento de tecnologia da informação. Esses departamentos desempenham atividades cruciais para o funcionamento da cooperativa, como gestão de recursos financeiros, análise de crédito, gestão de pessoas e infraestrutura tecnológica.

Cada departamento é composto por equipes multidisciplinares, formadas por profissionais especializados em suas áreas de atuação. Conforme observado por Rodrigues (2018), a formação de equipes competentes e motivadas é essencial para o sucesso das cooperativas de crédito. Essas equipes colaboram entre si, compartilhando informações, conhecimentos e expertise para atender às necessidades dos cooperados de forma eficiente e satisfatória.

A estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, com suas agências, departamentos e equipes, permite uma distribuição clara de responsabilidades e uma coordenação eficaz das atividades. Essa estrutura contribui para um atendimento ágil e personalizado aos cooperados, além de viabilizar a gestão eficiente dos recursos e processos internos da cooperativa.

Dentro da estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, é importante ressaltar a importância da gestão de equipes. De acordo com Chiavenato (2014), uma gestão de equipes eficaz é essencial para promover o engajamento dos colaboradores, aprimorar a comunicação interna e maximizar a produtividade. O gerente de agência e os líderes de departamento desempenham um papel fundamental nesse sentido, estimulando a cooperação, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Cada equipe é composta por profissionais com habilidades e conhecimentos específicos para desempenhar suas funções. A diversidade de talentos e experiências contribui para a troca de ideias e a inovação dentro da cooperativa. Conforme destaca

Robbins (2017), a diversidade de equipes pode resultar em melhores decisões, maior criatividade e um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Além disso, a cooperativa pode contar com comitês e órgãos de governança que desempenham um papel importante na tomada de decisões estratégicas. Por exemplo, um Conselho de Administração eleito pelos cooperados é responsável por estabelecer diretrizes e supervisionar as atividades da cooperativa. Segundo Carvalho e Cocco (2016), a governança cooperativa é fundamental para garantir a transparência, a prestação de contas e a representatividade dos interesses dos cooperados.

A estrutura organizacional da Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, com suas agências, departamentos, equipes e órgãos de governança, cria uma dinâmica de trabalho eficiente que permite uma gestão, atendimento personalizado aos cooperados e tomada de decisões estratégicas embasadas. Essa estrutura visa garantir o sucesso da cooperativa, promovendo o crescimento econômico e o desenvolvimento sustentável da comunidade local.

4.3 Perfil do gerente de agências na cooperativa: requisitos, formação, experiência profissional

O perfil do gerente de agências na Cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT é essencial para garantir uma gestão eficiente das agências e o sucesso na prestação de serviços aos cooperados. Esse profissional desempenha um papel de liderança e coordenação das equipes, além de ser responsável por representar a cooperativa perante os cooperados e a comunidade.

Para ocupar o cargo de gerente de agências, são necessários requisitos específicos em termos de formação acadêmica, habilidades e experiência profissional. Dentre os requisitos mais comuns destacam-se:

1. Formação acadêmica: geralmente, é exigido que o gerente de agências possua formação superior em áreas como Administração, Economia, Contabilidade ou áreas correlatas. Essa formação fornece os conhecimentos fundamentais em gestão e finanças necessários para o exercício da função (MARIANO, 2020).
2. Conhecimentos em cooperativismo de crédito: É desejável que o gerente de agências possua conhecimentos sólidos sobre o cooperativismo de crédito, suas especificidades e princípios. Esse conhecimento permite uma compreensão

aprofundada do modelo cooperativo e da aplicação dos princípios cooperativistas na gestão das agências (DOS SANTOS NOVAES, 2021).

3. Experiência em gestão financeira: Os gerentes de agências em cooperativas são responsáveis por administrar os recursos financeiros da cooperativa, o que requer sólidos conhecimentos em gestão financeira. A experiência anterior em funções relacionadas, como análise de crédito, planejamento financeiro ou gestão de tesouraria, pode ser um diferencial. A compreensão de conceitos financeiros, como contabilidade, análise de balanço e avaliação de riscos, é fundamental para a tomada de decisões financeiras estratégicas.
4. Habilidades de liderança e gestão de equipe: Um gerente de agências deve ter habilidades sólidas de liderança para motivar e orientar a equipe. Isso inclui a capacidade de delegar tarefas, fornecer feedback construtivo, resolver conflitos e promover um ambiente de trabalho colaborativo. Além disso, a capacidade de desenvolver e implementar planos estratégicos, estabelecer metas e monitorar o desempenho é essencial para alcançar o sucesso da agência cooperativa.
5. Competências interpessoais e habilidades de comunicação: A comunicação eficaz é fundamental para um gerente de agências em cooperativas, pois eles precisam interagir com membros, colegas, fornecedores e outras partes interessadas. A capacidade de ouvir atentamente, expressar ideias com clareza, negociar e resolver problemas de forma diplomática são habilidades cruciais nessa função. Além disso, a empatia e a capacidade de construir relacionamentos sólidos com os membros da cooperativa são importantes para a construção da confiança e da fidelidade dos membros.

É importante ressaltar que, além dos requisitos e sugestões mencionados acima, a cultura organizacional e os valores da cooperativa podem influenciar os critérios de seleção e o perfil desejado para um gerente de autoridades específicas. Portanto, é recomendável que as cooperativas estabeleçam critérios específicos de seleção e requisitos adicionais com base em suas necessidades e objetivos particulares.

Um estudo publicado na revista "Journal of Agricultural Education and Extension" por Scott Loveridge e seus colegas (2017) examinou as competências e os requisitos necessários para gerentes de cooperativas agrícolas nos Estados Unidos. O estudo destacou a importância de habilidades técnicas, habilidades de gestão,

conhecimento do setor e habilidades interpessoais. Os investigadores afirmaram que "os gerentes de cooperativas agrícolas devem ter conhecimentos e habilidades de gestão abrangentes que incluam áreas como estratégia de negócios, finanças, marketing, gestão de recursos humanos e governança corporativa" (LOVERIDGE, 2017).

Além disso, um estudo realizado por Hayati et al. (2013) na Malásia investigou as características e competências desejadas para os gerentes de cooperativas agrícolas. Os resultados indicaram que os gerentes de sucesso nessas cooperativas devem possuir conhecimento técnico sólido sobre a produção agrícola, bem como habilidades em gestão financeira, marketing, resolução de problemas e liderança eficaz.

Em relação à formação acadêmica, não há uma área de estudo específica obrigatória para se tornar um gerente de agências em cooperativas. No entanto, como mencionado anteriormente, formações em Administração de Empresas, Economia, Finanças, Contabilidade ou áreas afins são comumente encontradas. Uma pesquisa realizada por Koirala et al. (2014) sobre as habilidades necessárias para os gerentes de cooperativas financeiras no Nepal identificou que a maioria dos gerentes possuía diploma de bacharel em Administração de Empresas ou áreas relacionadas.

A experiência profissional é outro fator importante a ser considerado. Um histórico de trabalho em áreas relacionadas às operações de cooperativas, como gestão financeira, crédito, serviços aos membros e relacionamento com fornecedores, pode ser valorizado. Além disso, a experiência em liderança e gestão de equipes pode ser conquistada para a função de gerente de agências em cooperativas.

É crucial mencionar que, além dos estudos mencionados acima, é recomendável que cada cooperativa estabeleça seus próprios critérios de seleção e requisitos com base em suas necessidades específicas, valores organizacionais e culturais cooperativos.

Dessa forma, é possível garantir que o perfil do gerente de agências seja adequado às demandas específicas da cooperativa e que esteja atento com sua missão, visão e valores. Ao definir os requisitos e o perfil desejado para a carga de gerente de empresas, as cooperativas podem identificar candidatos que possuíam as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias para promover o sucesso e o crescimento sustentável da organização.

É importante ressaltar que o perfil do gerente de agências em cooperativas pode evoluir com o tempo, à medida que o setor cooperativo se adapta a novas demandas e desafios. Portanto, é recomendável que as cooperativas revisem periodicamente os

critérios de seleção e atualizem o perfil do gerente de agências para refletir as mudanças e tendências emergentes no setor.

Em resumo, o perfil do gerente de agências em cooperativas requer requisitos educacionais sólidos, conhecimento do setor cooperativo, experiência em gestão financeira, habilidades de liderança e gestão de equipe, competências interpessoais e habilidades de comunicação. No entanto, é importante que cada cooperativa determine seus próprios critérios de seleção e requisitos com base em suas necessidades específicas e valores organizacionais. Ao fazer isso, as cooperativas têm a oportunidade de atrair e desenvolver gerentes de competências e comprometidos, capazes de garantir o sucesso da cooperativa e promover o bem-estar dos seus membros.

4.4 Desafios e oportunidades enfrentados pelo gerente de agências na cooperativa

O gerente de agências em cooperativas enfrenta uma série de desafios e oportunidades que refletem a dinâmica do setor cooperativo e as demandas em constante evolução que o gerente deve enfrentar. Vamos explorar alguns desses desafios e oportunidades.

Competição no mercado financeiro: Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo gerente de agências em cooperativas é a competição no mercado financeiro. As cooperativas precisam competir com instituições financeiras tradicionais e outras cooperativas para atrair e reter membros, bem como oferecer produtos e serviços financeiros de qualidade. O gerente deve ser capaz de desenvolver estratégias eficazes de diferenciação e fidelização de membros, ao mesmo tempo em que mantém a competitividade da cooperativa.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2018), a concorrência é uma das principais preocupações dos gestores de cooperativas financeiras. A pesquisa revelou que 34% dos gestores de cooperativas financeiras identificam a concorrência como o principal desafio para suas organizações.

Mudanças regulatórias e legislativas: As cooperativas estão sujeitas a mudanças regulatórias e legislativas que podem ter um impacto significativo em suas operações. O gerente de agências deve acompanhar essas mudanças e garantir que a cooperativa esteja em conformidade com as exigências legais e regulamentares. Além disso, o gerente precisa estar atento às oportunidades que podem surgir dessas mudanças, como a possibilidade de expandir a oferta de produtos e serviços.

Segundo o Banco Central do Brasil (2021), as cooperativas de crédito estão sujeitas a diversas regulamentações, incluindo a Resolução CMN 4.434/2015, que estabelece normas para a gestão de riscos e o controle interno. O gerente de agências deve estar atualizado sobre essas regulamentações e garantir que a cooperativa esteja em conformidade com elas.

Desenvolvimento tecnológico: A evolução tecnológica apresenta tanto desafios quanto oportunidades para o gerente de empresas em cooperativas. Por um lado, a adoção de novas tecnologias pode melhorar a eficiência operacional e oferecer novos canais de atendimento aos membros. Por outro lado, a implementação de tecnologias requer investimentos e a capacidade de adaptar-se às mudanças rápidas no ambiente digital. O gerente deve estar atualizado sobre as tendências tecnológicas e avaliar cuidadosamente as oportunidades de implementação de tecnologias que podem beneficiar a cooperativa.

Segundo o relatório "Technology and Innovation in Financial Services" do Fórum Econômico Mundial (2018), as tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e a blockchain, estão integradas ao setor financeiro. O relatório destaca a importância da colaboração entre empresas de tecnologia e empresas financeiras para aproveitar as oportunidades empreendedoras pela tecnologia.

Gestão de riscos: A gestão de riscos é um desafio importante para o gerente de agências em cooperativas. Isso envolve identificar, avaliar e mitigar riscos financeiros, operacionais e regulatórios. O gerente deve estar preparado para lidar com eventos imprevistos e tomar medidas adotadas para minimizar o impacto desses eventos na cooperativa. Além disso, uma gestão eficaz de riscos pode proporcionar oportunidades para diversificação de produtos e serviços, bem como o fortalecimento da posição competitiva da cooperativa.

De acordo com o relatório "The Changing Role of Risk Management in Banks" da Deloitte (2020), a gestão de riscos tem se tornado uma prioridade cada vez maior no setor financeiro. Os gerentes de agências em cooperativas precisam estar familiarizados com os diferentes tipos de riscos, como risco de crédito, risco operacional e risco de mercado, e implementar estratégias de mitigação adequadas para proteger a cooperativa e seus membros.

Envolvimento e engajamento dos membros: Uma oportunidade significativa para o gerente de agências em cooperativas é o envolvimento e engajamento dos

membros. Ao estabelecer uma cultura de participação ativa dos membros, o gerente pode aproveitar a força da cooperação e promover a lealdade e o comprometimento dos membros. O gerente deve incentivar a participação em assembleias, grupos de trabalho e outras atividades cooperativas, além de fornecer transparência e comunicação eficaz para envolver os membros no processo de tomada de decisões.

Segundo o estudo "Engaging Members in Cooperative Governance" publicado na revista "Journal of Extension" por Cook et al. (2018), o envolvimento dos membros é essencial para o sucesso das cooperativas. O estudo destaca a importância da educação cooperativa, do estabelecimento de canais de comunicação eficazes e do desenvolvimento de estratégias para envolver os membros ativamente nas decisões da cooperativa.

Em suma, o gerente de agências em cooperativas enfrenta desafios como competição no mercado financeiro, mudanças regulatórias, desenvolvimento tecnológico, gestão de riscos e possui oportunidades como o envolvimento e engajamento dos membros. Ao enfrentar esses desafios e aproveitar essas oportunidades, o gerente de empresas pode contribuir para o crescimento da cooperativa, promovendo o bem-estar dos membros e alcançando os objetivos organizacionais.

4.5 Análise das entrevistas

As perguntas representam um aspecto de cada variável da liderança, ou seja, relacionamento, tarefa e situação de acordo com a Teoria de Hersey e Blanchard, 1986. cooperativa, promovendo o bem-estar dos membros e alcançando os objetivos organizacionais.

1 - como você define a forma como se relaciona com seus liderados no que diz respeito a oferecer oportunidades para expressarem suas ideias, sentimentos e opiniões?

A pergunta 01 destacou a importância da liderança com foco no relacionamento, e os preparados responderam a essa questão por meio eletrônico, permitindo uma descrição subjetiva posterior. Ao analisar as respostas dos voluntários, observe-se que há espaço para que os colaboradores expressem suas ideias. Isso está em consonância com os resultados obtidos por meio da Escala de Avaliação de Estilos de Gestão (EAEG) utilizada na pesquisa, em que o fator relacionamento foi identificado como o segundo aspecto mais adotado pelos líderes em seu comportamento.

Durante a análise das transcrições, um dos fatores que se destacou foi a prática frequente de fornecer feedback aos colaboradores e oferecer oportunidades para que eles expressem seus sentimentos. Um dos confirmados afirmou: "Eu costumo dar bastante feedback para eles e oportunidade de eles expressarem os sentimentos deles. A gente sempre conversa muito, tem um diálogo muito aberto, e faz com que a gente tenha uma conexão" (respondente 01). Outro entrevistado mencionou: "Eu faço da seguinte forma, eu defino esse relacionamento com os meus colaboradores, com os nossos colaboradores, visando principalmente dois momentos, para que eles possam expressar as opiniões deles. Uma reunião coletiva geral, que acontece uma vez por mês com todo o quadro, e com a área comercial toda segunda-feira, com alguns momentos em que a área administrativa também participa, e a gente faz uma reunião geral também".

Um dos desejados (respondente 02) mencionou que na cooperativa, a necessidade de expressar ideias e participar é bastante valorizada e que todos se sentem livres para compartilhar.

Esses depoimentos evidenciam a importância dada pelos líderes à criação de um ambiente propício para que os colaboradores se sintam à vontade para compartilhar suas ideias e opiniões. Por meio do diálogo aberto e do feedback frequente, há o estabelecimento de uma conexão entre líderes e colaboradores, promovendo um relacionamento saudável e construtivo.

2 - Como você conduz seus liderados rumo ao cumprimento de normas, prazos e procedimentos?

A pergunta dois teve como foco a liderança com ênfase na tarefa. Ao analisar as respostas dos preparados, nota-se que os líderes reconhecem a importância da tarefa, mas não a agir como prioritária ou em primeiro lugar. Isso é evidenciado por expressões como: "Acho que em todo o ambiente de trabalho, não tenho certeza, a gente precisa deixar bem claro aonde vai, o colaborador pode ir, onde é o limite dele e onde é o limite da empresa.

Isso tem que ficar muito claro desde o início, o que a gente espera do colaborador, quais são as regras, os cumprimentos" (entrevistado 01). Outro entrevistado (entrevistado 02) mencionou: "A gente tem a área administrativa que vai cuidar de certos processos, então de acordo com o objetivo eu ajo de uma forma diferente. Mas basicamente é disseminar as normas de maneira eficiente, através de

reuniões, replicando e-mails, materiais; disseminar os prazos e os procedimentos e agir nos grupos foco, de acordo com o procedimento que a gente vai tratar".

Além disso, um entrevistado (entrevistado 03) destacou a importância do exemplo dado pelos líderes em relação ao cumprimento de normas, horários e prazos: "Quanto ao rumo de cumprimento de normas e prazos e procedimentos, eu acho que o ponto maior é o exemplo, se o líder cumpre, se o líder chega no horário, se o que ele marca ele cumpre aquele dado. Eu acho que o ponto começa por aí, eles vão se sentir na obrigação de entregar também no horário".

O acompanhamento das metas e a definição de objetivos também foram mencionados por um entrevistado (entrevistado 04): "Buscamos informações pertinentes sobre atualizações, sobre o externo, mas também interno do Sicredi, para que todos nós estejamos atendidos, no mesmo discurso, no mesmo nível de atendimento para o nosso associado.

Também é importante ressaltar que eu faço o acompanhamento das metas; trace junto com eles em cima do que é o objetivo da agência, nós traçamos também meta para cada carteira, então cada carteira tem e sabe o seu objetivo e ajuda a construir o plano de ação que nós podemos atingir esse resultado. O acompanhamento é feito também semanalmente, mensalmente, da macro meta, mas também individual por carteira, então é feito um acompanhamento bem de perto neste sentido".

3 - Você considera que seus liderados possuem autonomia? Se sim, em que casos? Se não, por quê?

Na pergunta três, a liderança com foco na situação foi destacada. As respostas dos voluntários revelaram que os líderes reconhecem esse aspecto como importante devido à sua conexão com um dos princípios cooperativistas, que é a autonomia e independência. Foi vencido pelos líderes que a maturidade dos vencidos é uma condição indispensável para a análise da situação e concessão de autonomia.

Essa abordagem está embasada nos fundamentos da Liderança Situacional proposta por Hersey e Blanchard (1986), os quais enfatizam que o líder deve utilizar sua capacidade diagnóstica para identificar o estágio de desenvolvimento dos colaboradores e ser flexível o suficiente para adaptar seu estilo de liderança de acordo com o nível de habilidade da equipe. Conforme Hersey e Blanchard (1986), "

Ao analisar as respostas dadas pelos entrevistados, fica evidente que de acordo com o modelo de Liderança Situacional, um líder deve ser capaz de diagnosticar com

precisão o nível de maturidade de seus subordinados em relação a tarefas específicas, bem como diagnosticar o nível de maturidade de um determinado grupo a fim de moldar seu comportamento de liderança da maneira mais adequada (HERSEY e BLANCHARD, 1986). A Liderança Situacional leva em consideração a capacidade do líder em identificar a realidade contida em seu ambiente de trabalho e adaptar seu estilo de liderança de acordo com as necessidades de cada ambiente.

5. CONCLUSÕES

As considerações finais deste estudo destacam a importância da liderança no contexto da cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT, especialmente no papel empregado pelo gerente de agências. Através da análise das respostas dos atendidos, foi possível identificar alguns aspectos-chave relacionados aos comportamentos e atitudes dos líderes.

Primeiramente, tratou-se que o relacionamento interpessoal e a promoção de um ambiente aberto para expressão de ideias foram pontos destacados pelos intuitivos. Os líderes valorizam o diálogo, o feedback e a oportunidade para que os colaboradores possam expressar seus sentimentos e opiniões. Isso demonstra uma liderança que busca construir uma conexão sólida com a equipe e estimular a participação ativa dos membros.

Em relação ao foco na tarefa, embora não tenha sido apontado como o aspecto prioritário, os líderes reconhecem a importância de estabelecer clareza sobre os objetivos, normas, prazos e procedimentos. Eles buscam disseminar informações de forma eficiente, promovendo reuniões, compartilhando materiais e acompanhando o cumprimento das metas. Essa abordagem demonstra a preocupação em alinhar as ações da equipe com o planejamento estratégico da cooperativa.

Por fim, em relação à liderança situacional, percebe-se que os líderes reconhecem a importância de adaptar seu estilo de liderança de acordo com a maturidade dos maduros e a situação em questão. Essa abordagem está decidida com o modelo proposto por Hersey e Blanchard (1986), que enfatiza a necessidade do líder em diagnosticar o grau de maturidade dos colaboradores e ajustar sua forma de liderança de acordo com as necessidades de cada contexto.

No entanto, é importante ressaltar que este estudo teve como base as respostas dos desejados, sendo recomendável que outras pesquisas sejam realizadas para

aprofundar a compreensão sobre o tema. Além disso, é fundamental que a cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT promova a capacitação e o desenvolvimento contínuo de seus líderes, fornecendo as ferramentas necessárias para que possam aprimorar suas habilidades e enfrentar os desafios do ambiente cooperativista de forma eficaz.

O estudo foi realizado em uma única cooperativa de crédito, o que pode limitar a generalização dos resultados. Sugere-se como uma linha de investigação futura, um estudo mais amplo, como por exemplo, estudar as demais instituições financeiras cooperativas do estado de Mato Grosso.

Por fim, esta pesquisa evidenciou a voz da liderança no contexto da cooperativa Sicoob Norte Sinop-MT. Os líderes desempenham um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo, estimulando o relacionamento interpessoal, estabelecendo clareza sobre as tarefas e adaptando sua liderança às diferentes situações.

REFERÊNCIAS

ALI, W. **A Review of Situational Leadership Theory and Relevant Leadership Styles: Options For Educational Leaders in the st Century.** Journal of Advances in Social Science and Humanities, v. 3, n. 11, 2017.

ARAÚJO, S.C. **Métodos de Pesquisa.** Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ARAÚJO, Luana Silveira. **Análise de alternativas para aperfeiçoar o recebimento de sugestões, com vista à inovação, na agência de Rio Pardo do Banco do Estado do Rio Grande do Sul SA.** 2017.

ARANTES, R. N. **A utilização estratégica da liderança servidora no desempenho organizacional.** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/a-utilizacaoestrategica-da-lideranca-servidora-no-desempenhoorganizacional/5593/>>. Acesso em: 10 abr. 2023.

ABRACOOP – **Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Cooperativas de Trabalho e Serviços.** Disponível: <http://www.abracoop.com.br> . Acesso: 20.04.2023.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. (2021). **Resolução CMN 4.434/2015.** Recuperado de: https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/56486/Res_4434_v1_O.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.

BASS, Bernard M.; BASS BERNARD, M. **Leadership and performance beyond expectations.** 1985.

BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros.** 2010. Tese de Doutorado.

COOK, C., Huddleston, P., & Dunifon, M. (2018). **Engajar os membros na governança cooperativa.** Journal of Extension, 56(6), Artigo 6RIB1. Recuperado de: <https://joe.org/joe/2018december/rb1.php>. Acesso em: 10 abr. 2023.

CARVALHO, LN, & Cocco, M. (2016). **Governança em cooperativas de crédito: Um estudo em cooperativas singulares do estado do Rio Grande do Sul.** Revista de Administração e Inovação, 13(4), 292-309.

CHIAVENATO, I. (2014). **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier. Robbins, SP (2017). **Comportamento organizacional.** São Paulo: Pearson Education.

DELOITTE. (2020). **A Mudança do Papel da Gestão de Riscos nos Bancos.** Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/global-risk-management-survey.html>. Acesso em: 10 abr. 2023.

DENZIN, Norman K. et al. (Ed.). **The Sage handbook of qualitative research.** Sage publications, 2023.

DOS SANTOS NOVAES, Gabrielle Vieira et al. **A conciliação do trabalho gerencial e vida pessoal de gerentes de uma Instituição Financeira.** Desafio Online, v. 9, n. 3, 2021.

FINK, Arlene. **Conducting research literature reviews: From the internet to paper.** Sage publications, 2019.

FREIRE, Célia Maria Maciel; ROCHA, Maria Luísa Silva. **A Contabilidade Numa Empresa Do Setor agrícola: o Caso Da Cooperativa União Agrícola, CRL.** 2019. Tese de Doutorado. Universidade dos Acores (Portugal).

HAYATI, B., Kalantaridis, C., & Anuar, AR (2013). **Competências do gerente de cooperativas agrícolas: evidências da Malásia.** Agronegócio, 29(3), 322-335.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional.** Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Management of organizational behavior: Utilizing human resources.** 1969.

KALMI, Panu. The role of stakeholder banks in the European banking sector. **Institutional Diversity in Banking: Small Country, Small Bank Perspectives**, p. 33-50, 2017.

KOIRALA, S., Bohara, AK, & Ranabhat, N. (2014). **Habilidades necessárias para gerentes de cooperativas de microfinanças no Nepal: uma análise empírica.** Economic Annals-XXI, 155(3-4), 37-40.

LOVERIDGE, S., Hill, H., Burkhart-Kriesel, C., & Park, W. (2017). **Competências necessárias para gerentes de cooperativas agrícolas nos Estados Unidos.** Journal of Agricultural Education and Extension, 23(2), 131-148.

MARIANO, FM (2020). **Gestão de agências no sistema cooperativo de crédito.** Curitiba: Apris.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: Theory and practice.** Sage publications, 2021.

PIMENTEL, Marcia Ana Meireles; GOMES, Sandra Regina Fontes Ribeiro. **PERFIL DAS LIDERANÇAS FEMININAS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO.** REVICOOP, v. 3, n. 1, 2022.

ROBBINS, LIONEL. **Um ensaio sobre a natureza e a importância da ciência econômica.** Saraiva Educação SA, 2017.

RODRIGUES, MA (2018). **Cooperativismo de crédito:** Teoria e prática. São Paulo: Atlas.

SEBRAE. (2018). **Panorama Setorial das Cooperativas de Crédito 2018.** Recuperado de: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Panorama>. Acesso em: 10 abr. 2023.

SOARES, Laura Aparecida et al. **O Perfil requerido dos profissionais para o nível gerencial em cooperativas.** 2022.

STOGDILL, Ralph M. **Personal factors associated with leadership: A survey of the literature.** The Journal of psychology, v. 25, n. 1, p. 35-71, 1948.

EVOLUÇÃO DA CARTEIRA DE CRÉDITO RURAL COM RECURSOS DO BNDES: UM ESTUDO DE CASO A PARTIR DA COOPERATIVA SICREDI CELEIRO MT/RR

Nauri Branco de Camargo¹

Luis Henrique Flores Nascimento²

Resumo: O presente estudo analisou a trajetória da carteira de crédito rural da agência da cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR, localizada em Nova Ubatã, durante o biênio 2020 a 2022. O foco central foi investigar como a utilização dos recursos disponibilizados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) influenciou o desenvolvimento do setor agrícola na região. Os resultados revelaram um padrão de crescimento notável na carteira de crédito rural ao longo do período estudado. Através da análise das operações de crédito concedidas com apoio do BNDES, foi possível identificar a diversificação dos investimentos agrícolas, abrangendo desde modernização tecnológica até a implementação de práticas sustentáveis. Além disso, o estudo apontou para o fortalecimento da cooperação entre os agricultores locais e a Sicredi Celeiro MT/RR. A disponibilidade de recursos do BNDES não apenas expandiu as possibilidades de financiamento, mas também solidificou o papel da cooperativa como facilitadora do progresso rural, enfatizando um dos pilares do cooperativismo que é o interesse pela comunidade. No entanto, o estudo também destacou desafios. A análise da evolução da carteira de crédito indicou variações sazonais e a necessidade de constante adaptação às flutuações do mercado agrícola e das condições econômicas. A gestão eficiente dos recursos e a orientação adequada aos produtores foram cruciais para otimizar os resultados. Em resumo, o estudo de caso da cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR, agência de Nova Ubatã, demonstrou que a utilização dos recursos de crédito rural do BNDES impulsionou de forma significativa o crescimento do setor agrícola local. A cooperação entre a cooperativa e os produtores foi fundamental para traduzir esses recursos em desenvolvimento sustentável. A análise das tendências e desafios ressalta a importância contínua de estratégias flexíveis para promover um crescimento equilibrado e duradouro. O estudo contribui para a literatura de concessão de crédito, desenvolvimento regional e instituições financeiras cooperativas.

Palavras-chave: BNDES; Instituição Financeira Cooperativa; Desenvolvimento; Linha de Crédito.

¹ Graduado em Ciências Contábeis pela Faculdade Paraíso do Norte – FAPAN, especialista em Gestão de Negócios e Vendas pela Faculdade de Educação de Tangará da Serra - UNISERRA. Cursando Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: nauricamargo@icoop.edu.br.

² Administrador, Mestre em Ciências Contábeis e Administração pela FUCAPE Business School, especialista em Gestão Estratégica e Inovação pela Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT, especialista em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria pela Fundação Getúlio Vargas – FGV, especialista em Gestão de Cooperativas pela Unyleya S/A. Professor orientador do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas na Faculdade de Ensino e Pesquisa do Cooperativismo – I.COOP, e-mail: luis.nascimento@icoop.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

A agropecuária exerce um papel fundamental na economia do país, sendo responsável pela produção de alimentos, exportações e geração de empregos. O BNDES, como banco de desenvolvimento, disponibiliza diversas fontes de recursos para apoiar o setor agropecuário no Brasil. O crédito rural do BNDES é uma importante fonte de recursos para os produtores rurais do Brasil, que é destinado financiar diversos investimentos de infraestruturas, aquisição de máquinas e equipamentos, modernização de processos produtivos entre outras atividades relacionadas a produção agropecuária. No ano safra 20/21 foi responsável por R\$ 19,7 bilhões em repasses, podendo ser considerado como o maior financiador das atividades agropecuárias do Brasil (BNDES, 2023).

O BNDES atua através da representação de instituições financeiras que realizam operações de crédito e financiam as atividades, sendo que as cooperativas são um destes agentes de repasse.

Cooperativa – é a associação de produtores, fabricantes, trabalhadores ou consumidores que se organizam e administram empresas econômicas, com o objetivo de satisfazerem uma variada gama de necessidades. Em outras palavras, pode-se enunciar que é uma associação de produtores, fabricantes e consumidores, constituída para partilhar sobras que, de outra forma, iriam para intermediários. De outro modo pode-se dizer que são associações de pessoas, que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro (REISDORFER, 2014, p. 16)

O Fomento do crédito rural no estado de Mato Grosso tem um importante papel em sua economia, sendo hoje uma das unidades federativas que mais contribui no crescimento do setor agropecuário Brasileiro. Na cidade de Nova Ubiratã / MT tem com sua principal força econômica, baseada na produção de commodities agrícolas. O Sicredi como instituição financeira cooperativa é um dos agentes de repasse de recursos do BNDES. Porém, para que os associados possam ter acesso as linhas de forma a serem beneficiados é necessário verificar qual a sua principal necessidade e enquadramento, assim oferecer a adequada linha para a sua aplicabilidade.

O presente estudo visa verificar a análise das liberações e a evolução da carteira de crédito rural com recursos do BNDES nos anos de 2020 a 2022 na agência de Nova Ubiratã/MT. Para tanto, os objetivos específicos deste estudo é verificar quais

características das linhas de crédito praticadas em Nova Ubiratã/MT pelo Sicredi e levantar os valores anualmente aplicados por linha de crédito.

A contribuição teórica deste estudo é de suma importância para analisar como está a distribuição e a pulverização dos recursos destinados aos associados da agência de Nova Ubiratã/MT, ajudando a agência e a Cooperativa a ter uma profunda análise de sua carteira de crédito rural com recursos liberados do BNDES.

2. MATERIAL E MÉTODOS

O presente artigo tem como sua característica a metodologia bibliográfica na modalidade de estudo de caso, um conjunto de procedimentos utilizados para realizar a investigação com o objetivo de coletar, analisar e sintetizar informações a partir de fontes bibliográficas relevantes sobre determinado tema.

A pesquisa bibliográfica, para Fonseca (2002), é realizada

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta.

Segundo Gil (2007), na modalidade estudo de caso o pesquisador pode aprofundar seu conhecimento sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno. No presente artigo o objeto de estudo foi uma agência da instituição financeira cooperativa Sicredi.

Utilizou-se também da abordagem quantitativa, que através de análise de documentos fornecidos pela Cooperativa Sicredi, que busca quantificar, valores numéricos de liberações e as variáveis do estudo, de forma a permitir a análise dos dados.

Dal-Farra e Lopes (2013), destaca:

(...) os estudos quantitativos e qualitativos possuem, separadamente, aplicações muito profícuas e limitações deveras conhecidas, por parte de quem os utiliza há longo tempo. Por esta razão, a construção de estudos com métodos mistos pode proporcionar pesquisas de grande relevância para a Educação como corpus organizado de conhecimento, desde que os pesquisadores saibam identificar com clareza as potencialidades e as limitações no momento de aplicar os métodos em questão.

Através desta análise pode-se verificar quais as características das linhas de crédito praticadas em Nova Ubiratã – MT, relacionando-as aos créditos mais concedidos. Levantando ainda os valores anualmente aplicados por linha de crédito, demonstrando a evolução de volume de créditos concedidos conforme os anos de 2020 a 2022.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os aspectos teóricos que embasam o artigo sendo ilustrado uma base teórica do Cooperativismo, Instituições Financeiras Cooperativas, Sicredi, BNDES e Linhas de Crédito.

3.1 Cooperativa

Cooperativa é uma forma de organização econômica e social baseada na cooperação entre indivíduos com interesses em comum. É constituída e administrada democraticamente pelos seus membros, que são tanto os proprietários quanto os principais beneficiários da cooperativa.

Segundo Meinen (2002), as cooperativas estão reguladas por lei especial em função de sua formação societária ser especial. Sua regência legal é a Lei 5.764, que assim define a cooperativa como uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, não sujeita a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades.

As cooperativas são orientadas para atender as necessidades e aspirações de seus membros, promovendo o princípio de ajuda mútua, que os participantes deste modelo unem seus recursos, esforços e habilidades para alcançar objetivos econômicos, sociais e culturais em comum.

Geriz (2004, p. 90), demonstra o objetivo de uma cooperativa, como:

[...] melhoria das condições de vida daqueles que nela ingressam. Não se admite uma cooperativa voltada exclusivamente para o mercado, visando a obtenção de lucros, aviltando os direitos cooperados. A história do cooperativismo demonstra que a preocupação com a comunidade foi a fonte de onde brotou toda a construção doutrinária desta forma de sociedade. A comunidade constitui, ao mesmo tempo, é o objeto de toda verdadeira cooperativa.

As cooperativas possuem 7 princípios que são um conjunto de diretrizes que norteiam seu funcionamento. Meinen (2014), aponta que o cooperativismo é regido por

valores e princípios que funcionam como linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam à prática suas ações.

Esses princípios incluem a adesão livre voluntária, controle democrático, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e por fim o interesse pela comunidade. Existem diversos tipos de cooperativas, abrangendo diversos setores, como agricultura, crédito, consumo, habitação, trabalho, entre outros.

No geral, as cooperativas visam fortalecer os seus membros em suas comunidades, promovendo a equidade, a solidariedade, a sustentabilidade e a participação ativa dos envolvidos, desempenhando um importante papel no desenvolvimento socioeconômico, contribuindo para a geração de empregos, melhoria das condições de vida e o empoderamento dos seus associados.

3.2 Cooperativa de Crédito

Uma cooperativa de crédito é uma instituição financeira cooperativa, que fornece serviços bancários e de crédito aos seus membros. Ao se tornarem associados de uma cooperativa de crédito, seus integrantes abrem a conta corrente, e já conseguem realizar depósitos, obter empréstimos, abrir conta poupança e acessar outros serviços financeiro, de acordo com as políticas, regulamentação e seu estatuto social.

Para Schardong (2003, p. 48), sendo formadas por poupadores ou tomadores de recursos financeiros, objetivando a obtenção de crédito para seus associados a juros e prazos etc. em condições melhores do que as oferecidas pelo mercado e chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo Padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço do seu próprio desenvolvimento. Foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, que o Padre precursor constituiu formalmente a primeira Cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902.

Uma característica importante das cooperativas de crédito é a distribuição dos resultados financeiros, que ao contrário dos bancos tradicionais, em que os lucros são direcionados para os acionistas externos, nas instituições financeiras cooperativas, os resultados são distribuídos entre os associados na forma de capital social ou conforme deliberação em assembleia.

As cooperativas de crédito desempenham um papel muito importante no sistema financeiro, oferecendo uma alternativa sustentável que promove a inclusão financeira, a solidariedade econômica e o fortalecimento das comunidades que estão inseridas.

3.3 Instituição Financeira Cooperativa - Sicredi

O sistema de crédito cooperativo Sicredi é composto por mais de 100 cooperativas de crédito, distribuídas nos 26 estados da nossa federação mais o Distrito Federal. Essas cooperativas reúnem mais de 2.400 agências, entre os seus associados, que já são cerca de 7 milhões de pessoas, que atuam em diferentes atividades econômicas como produtores rurais, empresários e pessoa física urbana (SICREDI, 2022).

Fundada em 1902, na cidade de Nova Petrópolis estado do Rio Grande do Sul, Brasil, pelo padre Theodor Amstad, sendo a primeira cooperativa de crédito do Brasil, com o nome de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Em 1983 um importante marco aconteceu, a criação da confederação Sicredi, uma entidade que uniu as cooperativas de crédito fortalecendo a atuação do Sicredi em nível nacional. (SICREDI, 2022).

Dentre todas as cooperativas do sistema Sicredi, a Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sorriso - Sicredi Celeiro MT/RR, é a entidade que está sendo pesquisada, especificamente a agência de Nova Uiratã / MT.

Constituída na assembleia geral de 10 de fevereiro de 1990, originariamente designada Cooperativa de Crédito Rural Sorriso Ltda - Credisol, é uma instituição financeira, sociedade cooperativa, sem fins lucrativos e de responsabilidade limitada, regida pela legislação vigente.

Tem como área de ação, sempre referendada pela Central Sicredi Centro Norte, circunscrita aos seguintes municípios no estado de Mato Grosso: Sinop, Feliz Natal, Vera, Sorriso, União do Sul, Claudia, Santa Carmem e Nova Uiratã; e também aos seguintes municípios no estado de Roraima: Alto Alegre, Amajari, Boa Vista, Bonfim, Cantá, Caracará, Caroebe, Iracema, Mucajaí, Normandia, Pacaraima, Rorainópolis, São João da Baliza, São Luiz e Uiramutã.

Com sede, administração e foro jurídico na Avenida Natalino João Brescansin, 124, Centro, Sorriso, CEP 78.896-072, no Estado do Mato Grosso (ESTATUTO SOCIAL, Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sorriso - Sicredi Celeiro MT/RR, 2023).

3.4 Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), é um banco de desenvolvimento Brasileiro, empresa pública federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, sendo o principal instrumento do Governo Federal para financiamento de longo prazo e a realização de investimentos em todos os segmentos da economia, com uma política de dimensões social, regional e ambiental (BNDES, 2023).

Criado em 1952, o BNDES apoia à agricultura, indústria, infra-estrutura, comércio, energia, transporte e serviços, oferecendo condições especiais para micro, pequenas e médias empresas. O Banco também vem implementando linhas de investimentos sociais, direcionados para educação, saúde, agricultura familiar, saneamento básico e transporte urbano, promovendo também a inovação e tecnologia no país (BNDES, 2023).

O apoio do BNDES se dá diretamente e por meio de agentes repassadores, através de financiamentos a projetos de investimentos, aquisição de equipamentos e exportação de bens e serviços.

O Sistema BNDES é formado por três empresas: o BNDES e suas subsidiárias – a BNDES Participações S.A. (BNDESPAR), que atua no mercado de capitais, e a Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME), dedicada ao fomento da produção e da comercialização de máquinas e equipamentos. Além disso, o Banco atua no fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e destina financiamentos não reembolsáveis a projetos que contribuam para o desenvolvimento social, cultural e tecnológico (BNDES, 2023).

3.5 Linhas de Crédito Rural BNDES no Sicredi

O banco nacional de desenvolvimento econômico e social (BNDES), oferece diversas linhas de crédito para apoiar o desenvolvimento econômico do Brasil. Essas linhas de crédito abrangem diferentes setores da economia e visam estimular investimentos fomentar inovação, promover a sustentabilidade e impulsionar o crescimento econômico da sociedade em geral.

Para oferecer os financiamentos com linhas de crédito para o agronegócio pelo BNDES, o Sicredi acessa algumas linhas de crédito disponíveis pelo Banco, sendo elas.

ABC - Programa para Redução da Emissão de Gases de Efeito Estufa na Agricultura. O programa ABC busca incentivar o investimento em projetos agropecuários que diminuam as emissões de gases de efeito estufa e o desmatamento, além de ampliar a área de florestas cultivadas, e estimular a recuperação de áreas degradadas.

Com os investimentos provenientes do programa ABC, você tem condições de aumentar a produtividade do seu agronegócio garantindo a preservação dos recursos naturais da sua região.

O programa também busca aumentar a produção de agropecuária em bases sustentáveis e adequar as propriedades rurais à legislação ambiental. O programa ABC é dividido em linhas selecionadas para cada necessidade do agronegócio, como Sistema de Plantio Direto (SPD), Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF), recuperação de áreas e pastagens degradadas, florestas plantadas, fixação biológica de nitrogênio, tratamento de dejetos animais, sistemas orgânicos de produção e adequação das propriedades rurais frente à legislação ambiental (SICREDI,2023).

Com o programa ABC é possível melhorar o processo produtivo, com o objetivo de aliar práticas sustentáveis ao crescimento do seu agronegócio. Você pode financiar até 100% dos projetos que proporcionam o crescimento da rentabilidade do agronegócio aliado a um processo produtivo sustentável. Prazo de até 12 anos para o pagamento, variando de acordo com a finalidade do crédito (SICREDI,2023).

BNDES Crédito Rural, linha de crédito para apoiar as atividades agropecuárias e agroindustrial disponibilizando recursos para financiamento destinado a aquisição isolada de máquinas e equipamentos. Que são subdividas da seguinte maneira.

BNDES Crédito Rural Finame: Financiamento de máquinas e equipamentos novos, de fabricação nacional e cadastrados no Credenciamento Finame – CFI do sistema BNDES.

BNDES Crédito Rural Investimentos: Financiamento de investimentos fixos e semifixos em bens e serviços relacionados a atividade agropecuária (ex: construção, aquisição de máquinas, aquisição de animais, instalações de máquinas etc.), despesas com projetos, recuperação ou reforma de máquinas etc. Que pode financiar até 100% dos itens financiáveis que proporcionam o crescimento da rentabilidade do agronegócio

aliado a um processo produtivo sustentável. Recursos não equalizados, ou seja, recursos disponíveis durante todo o Plano Safra, com prazo de até 10 anos para o pagamento. (SICREDI,2023).

BNDES Projeto de Investimento Agropecuário, é uma linha de crédito que tem como objetivo apoiar projetos de investimento destinados à implantação, ampliação, recuperação e modernização de ativos fixos, que resultem em incremento de produtividade, geração de renda, aumento de emprego e/ou melhora nos processos de produção da atividade agropecuária. (SICREDI,2023).

INOVAGRO - Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária, apoia a inovação tecnológica nas propriedades rurais, destinando recursos financeiros para esse investimento. O foco é aumentar a produtividade do agronegócio, desenvolvendo a adoção de boas práticas de gestão agropecuária. O Inovagro possibilita a inovação tecnológica do seu agronegócio, disponibilizando financiamentos para:

- Implantação de sistemas para geração e distribuição de energia alternativa à eletricidade convencional, para consumo próprio, como a energia eólica, solar e de biomassa, observado que o projeto deve ser compatível com a necessidade de demanda energética da atividade produtiva instalada na propriedade rural;
- Aquisição de material genético (sêmen, embriões e o óitos), provenientes de doadores com certificado de registro e avaliação de desempenho. Alternativamente para pecuária de corte com o certificado especial de identificação de produção-CEIP;
- Automação, adequação e construção de instalações para os segmentos de avicultura, suinocultura e pecuária de leite, inclusive a aquisição integrada de máquinas e equipamentos para essa finalidade, devendo o crédito ser concedido a beneficiário que atue na atividade há mais de um ano;
- Sistemas de computador para gestão, monitoramento ou automação;
- Itens e projetos vinculados aos Sistemas de Produção Integrada Agropecuária PI-Brasil e Bem-Estar Animal e ao Programa Alimento Seguro, das diversas cadeias produtivas. Boas Práticas Agropecuárias da Bovinocultura de Corte e Leite;
- Custeio associado ao projeto de investimento e aquisição de matrizes e reprodutores, com certificado de registro genealógico, emitido por associações de criadores autorizados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), e avaliação de desempenho. Limitado a 50% do valor do financiamento para estes itens.

Você também tem apoio para financiar serviços e assistências especializadas que asseguram a implementação do seu projeto, como:

- Serviços de agricultura de precisão, desde o planejamento inicial da amostragem do solo à geração dos mapas de aplicação de fertilizantes e corretivos.
- Consultorias para a formação e capacitação técnica e gerencial das atividades produtivas implementadas na propriedade rural.
- Assistência técnica necessária para a elaboração, implantação, acompanhamento e execução do projeto, limitada a 4% do valor total do financiamento. (SICREDI, 2023).

MODERAGRO Programa de Modernização da Agricultura e Conservação dos Recursos Naturais, permite investir na modernização da propriedade, que possibilita a promoção de projetos de desenvolvimento de setores agropecuários, além de apoiar planos de recuperação de solos.

Com o Moderagro, financia melhorias para produção, armazenamento e beneficiamento de produtos relacionados à fruticultura, horticultura, pesca, entre outros. Também pode investir na estrutura necessária à atividade leiteira, além de realizar projetos de recuperação do solo, como aquisição, transporte, aplicação e incorporação de corretivos. (SICREDI, 2023).

MODERFROTA - Programa de Modernização da Frota de Tratores Agrícolas e Implementos Associados e Colheitadeiras, é uma linha de crédito para o financiamento de máquinas, equipamentos e implementos agrícolas novos e usados, além de colheitadeiras e suas plataformas de corte, novos e usados. Investir no seu negócio com uma linha de crédito com prazo longo e taxa de juros atrativa, que pode financiar máquinas e equipamentos como:

- Itens novos: tratores e implementos associados, colheitadeiras e suas plataformas de corte, e máquinas agrícolas autopropelidas para pulverização e adubação;
- Itens usados: tratores e colheitadeiras com idade máxima de 8 e 10 anos, respectivamente, isolados ou associados com sua plataforma de corte; e máquinas agrícolas autopropelidas para pulverização e adubação, plantadeiras usadas e semeadoras usadas com idade máxima de 5 anos, revisados e com certificado de garantia emitido por concessionário autorizado. (SICREDI, 2023).

PROIRRIGA Programa de Financiamento à Agricultura Irrigada e ao Cultivo Protegido, busca apoiar o desenvolvimento da agropecuária irrigada sustentável,

fomentar o uso de estruturas para a produção em ambiente protegido e proteger a fruticultura em regiões de clima temperado contra a incidência de granizo. PROIRRIGA pode financiar todos os itens inerentes aos sistemas de irrigação, inclusive infraestrutura elétrica e reserva de água e a aquisição, implantação e recuperação de equipamentos e instalações para proteção de cultivos inerentes à olericultura, fruticultura, floricultura, cafeicultura e produção de mudas de espécies florestais. (SICREDI, 2023).

PCA - Programa para Construção e Ampliação de Armazéns, esse é um programa de crédito que permite investir na ampliação, modernização e reforma da capacidade de armazenamento, financia a ampliação da capacidade de armazenamento por meio da modernização, reforma, construção e ampliação de armazéns. Que pode investir na estrutura necessária à armazenagem de grãos, frutas, tubérculos, bulbos, hortaliças, fibras e açúcar para dar mais segurança ao empreendimento do produtor rural. (SICREDI, 2023).

PRONAF Investimento – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, um programa do Governo Federal que busca fortalecer o agricultor familiar a partir do financiamento de serviços agropecuários e não agropecuários desenvolvidos em área rural ou comunitária que melhorem a qualidade de vida de famílias produtoras.

Com o Pronaf, produtores rurais têm apoio financeiro para aquisição de itens ligados a implantação, ampliação ou modernização da estrutura das atividades de produção, armazenagem, transporte ou serviços, no estabelecimento rural ou em áreas comunitárias rurais próximas. Para se enquadrar nas regras do PRONAF, Agricultor familiar precisa possuir renda bruta anual agropecuária com no máximo de R\$500.000,00 reais por ano e possuir a Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP) e ou Cadastro Nacional da Agricultura Familiar para Pronafiano (CAF Pronaf) cadastrada na base de dados da Secretaria da Agricultura Familiar (SAF). (SICREDI, 2023).

PRONAMP Investimento - Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural, é um programa de crédito que possui o objetivo de promover o desenvolvimento das atividades dos médios produtores rurais, proporcionando o aumento da renda e da geração de empregos no campo.

Com o Pronamp, produtores rurais têm apoio financeiro para aquisição de itens relativos a bens e serviços necessários ao empreendimento, desde que constituam um projeto de investimento e estejam diretamente relacionados com a atividade produtiva e

de serviços, e se destinem a promover o aumento da produtividade e da renda do produtor rural, ou economia dos custos de produção.

Para ser beneficiário do programa, produtores rurais (pessoas físicas ou jurídicas) que explorem a terra na condição de proprietário, posseiro, arrendatário e parceiro e que, possuam Receita Operacional Bruta/Renda Anual de até R\$ 2.400.000,00. (SICREDI, 2023).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

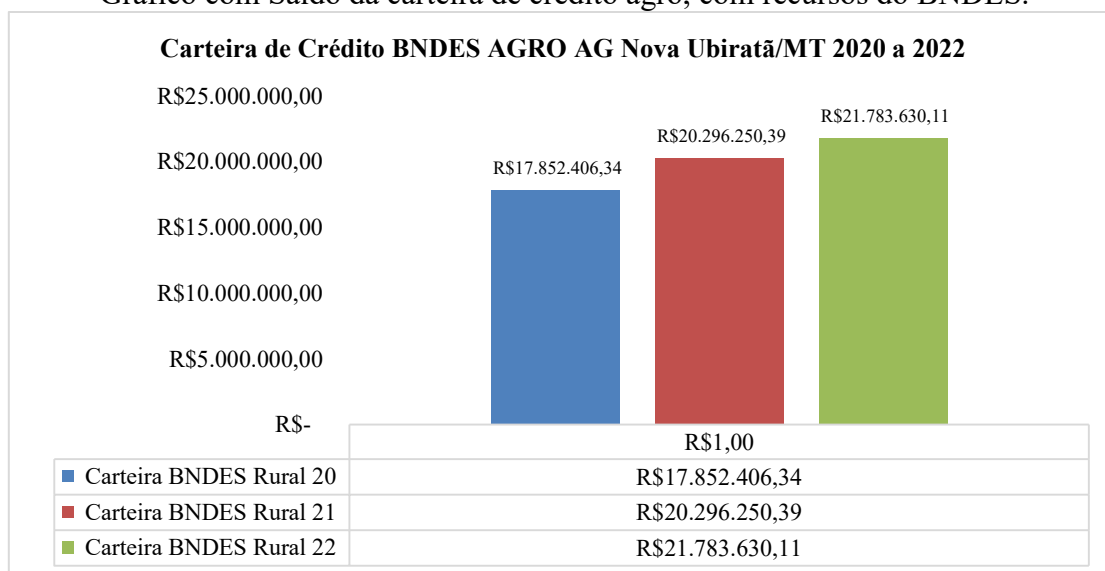
A pesquisa foi realizada em relatórios internos cedidos pela agência de Nova Ubiratã da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sorriso - Sicredi Celeiro MT/RR, que teve sua abertura aos cooperados no ano de 2005.

Nessa região tem como principal atividade a produção agrícola, sendo a 6º maior produção agrícola do estado, segundo dados do governo do Estado de MT. Existe maior predominância de médio e grande produtores rurais.

Diante de análise da carteira de crédito BNDES agro, concedida nos anos de 2020 a 2022, podemos evidenciar conforme gráfico 01 representado abaixo, que houve um crescimento na carteira, de um pouco a mais de 3 milhões em relação aos anos de 2020 a 2022, cerca de 22,02% de incremento.

Ilustração 01:

Gráfico com Saldo da carteira de crédito agro, com recursos do BNDES.



Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2023).

Observa-se que houve um incremento de crédito maior nos 2020 e 2021, cerca de R\$2.443.844,05, em relação ao período 2021 e 2022, onde houve um incremento de R\$1.487.379,72, isso demonstra um apetite a crédito menor dos associados, visto que neste período houve um cenário de aumento de taxas de juros que o banco central iniciou para conter a inflação, fazendo com que os associados diminuíssem os investimentos em suas propriedades e assim consequentemente a busca por tomada de crédito.

A seguir, demonstra-se através da tabela 1, o total operado na carteira distribuídos por modalidades de linhas de créditos. No ano de 2020 contabilizando o total de R\$17.852.406,34, com 39 operações de crédito.

Tabela 01:
Distribuição das linhas de crédito, com valores financiados no ano de 2020

Descrição	R\$ Saldo da Carteira	Qtde Operações	Percentual
Moderagro Demais Finalidades Com Encargos - Tcr Pós	R\$ 372.344,83	1	2,09%
Moderfrota Novos Com Encargos - Tcr Pós	R\$ 451.544,13	1	2,53%
Moderfrota Novos Com Encargos Online	R\$ 2.016.049,02	4	11,29%
Moderfrota Novos < R\$ 90 Milhões - Tcr Pós	R\$ 158.145,17	1	0,89%
Abc Manejo Dos Solos S/ Encargos	R\$ 5.074.279,59	4	28,42%
Moderagro Solo Sem Encargos	R\$ 300.738,71	1	1,68%
Moderinfra Irrigação - Sem Encargos	R\$ 1.146.368,84	2	6,42%
Moderfrota Novos - Mpme	R\$ 1.576.204,60	7	8,83%
Inovagro - Sem Encargos	R\$ 507.256,08	1	2,84%
Pronamp Investimento - Sem Encargos	R\$ 106.328,31	2	0,60%
Pronaf Mais Alimentos - Tx 2,5%	R\$ 39.921,50	2	0,22%
Pronaf Mais Alimentos - Tx 5,5%	R\$ 170.678,38	5	0,96%
Moderagro Demais Finalidades Sem Encargos	R\$ 1.444.165,71	7	8,09%
Pca Investimento 5,25% - Sem Encargos	R\$ 4.488.381,47	1	25,14%
Saldo	R\$ 17.852.406,34	39	100,00%

Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2020).

Na tabela acima podemos evidenciar que no ano de 2020, houve uma distribuição de crédito concentrada em 2 linhas de crédito, com mais de 20%, nas operações de ABC manejo dos solos com um valor total de R\$5.074.279,59, correspondendo a 28,42% do percentual da carteira total, e no PCA Investimento com um valor total de R\$4.488.381,47 correspondendo a 25,14% do percentual da carteira total.

Na tabela 2 abaixo, vamos verificar que no ano de 2021 o total operado na agência foi de R\$20.296.406,34, com a quantidade de 47 operações.

Tabela 02:

Distribuição das linhas de crédito, com valores financiados no ano de 2021

Descrição	R\$ Saldo da Carteira	Qtde Operações	Percentual
Moderagro Demais Finalidades Com Encargos - Tcr Pós	R\$ 186.344,83	1	0,92%
Moderfrota Novos Com Encargos - Tcr Pós	R\$ 551.544,13	2	2,72%
Moderfrota Novos Com Encargos Online	R\$ 3.016.049,02	6	14,86%
Moderfrota Novos < R\$ 90 Milhões - Tcr Pós	R\$ 258.145,17	1	1,27%
Abc Manejo Dos Solos S/ Encargos	R\$ 5.274.279,59	5	25,99%
Moderagro Solo Sem Encargos	R\$ 300.738,71	1	1,48%
Moderinfra Irrigação - Sem Encargos	R\$ 1.346.368,84	3	6,63%
Moderfrota Novos - Mpme	R\$ 1.776.204,60	8	8,75%
Inovagro - Sem Encargos	R\$ 507.256,08	1	2,50%
Pronamp Investimento - Sem Encargos	R\$ 336.328,31	3	1,66%
Pronaf Mais Alimentos - Tx 2,5%	R\$ 39.921,50	2	0,20%
Pronaf Mais Alimentos - Tx 5,5%	R\$ 170.678,38	5	0,84%
Moderagro Demais Finalidades Sem Encargos	R\$ 1.844.165,71	8	9,09%
Pca Investimento 5,25% - Sem Encargos	R\$ 4.688.225,52	1	23,10%
Saldo	R\$ 20.296.250,39	47	100,00%

Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2021).

Podemos verificar que no ano de 2021, houve uma distribuição de crédito concentrada em 2 linhas de crédito, com mais de 20%, nas operações de ABC manejo dos solos com um valor total de R\$5.274.279,59, correspondendo a 25,99% do percentual da carteira total somando 5 operações, e no PCA Investimento com um valor total de R\$4.688.381,47 correspondendo a 25,14% do percentual da carteira total somando apenas 1 operação.

E finalmente no ano de 2022, as linhas de créditos foram distribuídas da seguinte maneira, total de crédito operado pela agência foi de R\$21.783.630,11, com uma quantidade de 48 operações de crédito.

Tabela 03:

Distribuição das linhas de crédito, com valores financiados no ano de 2022

Descrição	R\$ Saldo da Carteira	Qtde Operações	Percentual
Moderfrota Novos Com Encargos - Tcr Pós	R\$ 728.122,62	3	3,34%
Moderfrota Novos Com Encargos Online	R\$ 2.898.275,44	6	13,30%
Moderfrota Novos < R\$ 90 Milhões - Tcr Pós	R\$ 196.293,65	1	0,90%
Abc Manejo Dos Solos S/ Encargos	R\$ 5.871.849,90	7	26,96%
Moderagro Solo Sem Encargos	R\$ 241.873,53	1	1,11%
Moderinfra Irrigação - Sem Encargos	R\$ 1.009.776,61	3	4,64%
Moderfrota Novos - Mpme	R\$ 1.265.744,75	7	5,81%
Inovagro - Sem Encargos	R\$ 486.062,60	1	2,23%
Pronamp Investimento - Sem Encargos	R\$ 90.890,71	2	0,42%
Pronaf Mais Alimentos - Tx 2,5%	R\$ 26.968,69	2	0,12%
Pronaf Mais Alimentos - Tx 5,5%	R\$ 133.634,23	5	0,61%
Moderagro Demais Finalidades Sem Encargos	R\$ 1.508.225,95	8	6,92%
Pca Investimento 5,25% - Sem Encargos	R\$ 7.325.911,43	2	33,63%
Saldo	R\$ 21.783.630,11	48	100,00%

Fonte: DADOS DA PESQUISA, (2022).

Conforme os demais anos analisamos, no ano de 2022, se manteve a concentração em 2 linhas de crédito, a linha do ABC solo no valor de R\$5.871.849,90 com 7 operações, correspondendo a 26,96% do total da carteira e no PCA Investimento com um valor de R\$7.325.911,43 com 2 operações. Diferentemente dos demais anos, as linhas com maior concentração tiveram um aumento na quantidade de contratação, na linha de ABC saindo de 5 para 7 operações e no PCA saindo de 1 para 2 operações.

5. CONCLUSÕES

Em suma, este estudo explorou a relevância e o impacto das liberações de crédito rural pelo Cooperativa Sicredi Celeiro do MT/RR, através de recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Ao longo deste trabalho, contextualizamos as características de cada linha de crédito que são disponibilizadas pelo Sicredi, seus aspectos sociais e ambientais deste instrumento tão importante para o setor agropecuário Brasileiro.

Como contribuição prática, os resultados desta pesquisa evidenciam que o acesso a linhas de crédito do BNDES tem desempenhado um papel fundamental no fomento da atividade agrícola, promovendo o desenvolvimento rural e estimulando investimentos em tecnologias sustentáveis. Além disso, a análise revelou que essa estratégia tem contribuído para desenvolvimento dos associados que tiveram acesso a este recurso, gerando desenvolvimento regional, social econômico, fortalecendo as cooperativas de crédito e a redução das disparidades regionais.

No entanto, é fundamental ressaltar a importância de uma gestão criteriosa e transparente desses recursos, a fim de evitar possíveis distorções e garantir que os benefícios alcancem efetivamente os produtores rurais de todos os portes. Ademais, considerando a evolução constante das demandas socioeconômicas e ambientais, recomenda-se uma contínua revisão das políticas de crédito rural, visando uma adaptação que esteja alinhada com as necessidades dinâmicas do setor.

Em última análise, a liberação de crédito rural pela agência do Sicredi de Nova Ubiratã com recursos BNDES tem sido um instrumento valioso para o crescimento sustentável do agronegócio do município. Através de seu apoio financeiro, a produção agrícola se modernizou, a inclusão social foi impulsionada e a preservação ambiental se tornou uma preocupação crescente. À medida que avançamos, é imperativo que

continuemos a aprimorar e ajustar essa estratégia para maximizar seus benefícios a curto e longo prazo, construindo assim um cenário agrícola mais resiliente e próspero.

O estudo tem limitações. Existe a oportunidade de expandir a amostra e realizar estudos em diferentes instituições financeiras cooperativas. Além disso, o contexto em que foi feita a pesquisa, no meio de uma pandemia e com país em situação social, política e econômica instáveis, pode ter levado a vieses dos resultados (Nascimento, 2021). Nesse contexto, sugere-se uma ampliação da análise através de uma amostra com mais municípios e/ou cooperativas.

AGRADECIMENTOS

Quero de expressar meu sincero agradecimento a todas as pessoas e instituições que contribuíram para a realização deste estudo sobre a evolução da carteira de crédito rural com recursos do BNDES, com foco na cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR, agência de Nova Ubatã, no período de 2020 a 2022.

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida a Jesus Cristo nosso salvador que nos amou, que é o cordeiro de Deus que tira o pecado do mundo.

Aos membros da cooperativa Sicredi Celeiro MT/RR, em especial à equipe da agência de Nova Ubatã, pela abertura, disponibilidade e apoio em fornecer os dados e informações cruciais para a condução deste estudo. Sem a colaboração ativa desses profissionais, este trabalho não teria sido possível.

Quero expressar minha gratidão ao orientador e professor Luís Henrique Flores Nascimento que me guiou ao longo deste trabalho. Seus conselhos, revisões e direcionamentos foram fundamentais para a estruturação e a qualidade do estudo.

Além disso, reconheço a importância das instituições acadêmicas que nos proporcionaram as ferramentas e recursos necessários para a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a minha família e amigos pela compreensão, apoio e incentivo durante todo o processo de pesquisa e redação.

Este trabalho é uma celebração de colaboração e esforço conjunto. Meus mais sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para o sucesso deste estudo.

REFERÊNCIAS

BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Histórico**. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/institucional/O_BNDES/A_Empresa/>. Acesso em 07.06.2023.

BNDES, Banco nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Crédito Rural - Desempenho Operacional Histórico**. Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/transparencia/consulta-operacoes-bndes/credito-rural-desempenho-operacional#>>>. Acesso em 05.06.23.

DAL-FARRA, Rossano André Paulo; LOPES, Tadeu Campos. **Métodos Mistos de Pesquisa em Educação: pressupostos teóricos. Nuances: estudos sobre Educação**, Presidente Prudente-SP, v. 24, n. 3, p. 67-80, set./dez. 2013. Disponível em: <<http://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/2698>>. Acesso em: 10 set. 2015.

ESTATUTO SOCIAL, **Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sorriso - Sicredi Celeiro MT/RR**. Disponível em <https://www.sicredi.com.br/media/coop/filer_public/2021/03/01/estatuto_social_sicredi_celeiro_mt_rr_2021.pdf>. Acesso em 15.07.2023.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

GERIZ, S. D. As cooperativas de crédito no arcabouço institucional do sistema financeiro nacional. **Prim@ Facie: International Journal**, [s.l.], v. 3, n. 4, p.82-110, 2004. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/primafacie/article/view/4458/3363>>. Acesso em: 30.06.2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007. 2015.

MEINEN, Ênio. **Aspectos Jurídicos do Cooperativismo**. – 1. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002

MEINEN, Ênio. **História do Cooperativismo. Os 7 princípios do cooperativismo**. 2014. Disponível em: <<https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo-2/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/#:~:text=Os%20princ%C3%ADpios%20cooperativistas%20s%C3%A3o%20os%20princip%C3%ADpios%20do%20cooperativismo,2014>> Acesso em 30 de junho de 2022.

NASCIMENTO, L. H. F. ; BASTOS, S. A. P. . **Quando o Inesperado Afeta a Carreira: Choques de Carreira Afetam a Relação entre a Vivência de um Chamado e a Percepção de Empregabilidade?**. In: XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021, 2021, Evento On-line. Anais do XLV Encontro da ANPAD - EnANPAD 2021, 2021.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Introdução ao Cooperativismo**. Santa Maria / RS: Colégio Politécnico UFSM 2014. p. 16.

SICREDI. **Histórico**. Disponível em: <<https://www.sicredi.com.br/site/credito/para-agronegocio/investimento/>>. Acesso em 09.06.2023.

SCHARDONG, Ademar; **Cooperativa de Crédito, instrumento de Organização Econômica da Sociedade**. 2 º Edição, Porto Alegre: Editora Rigel, 2003.