

## **A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES A PARTIR DA GOVERNANÇA COOPERATIVA E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

**JOSÉ CARLOS KROTH**

UNISC - Universidade de Santa Cruz do Sul  
jose\_kroth@sicredi.com.br

**PIETRO CUNHA DOLCI**

Universidade de Santa Cruz do Sul  
pcdolci@gmail.com

## ÁREA TEMÁTICA

### Operações – Tema 5: Gestão de Operações em Serviços

#### A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES A PARTIR DA GOVERNANÇA COOPERATIVA E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

##### Resumo

O presente estudo trata da gestão estratégica de operações a partir da governança cooperativa e da gestão do conhecimento em cooperativas de crédito no Brasil. O sistema de crédito cooperativo vem crescendo mais que o sistema bancário, conforme dados do BACEN (2013). As cooperativas reestruturaram o seu sistema de governança, o que precisa ser mais bem entendido. Através de uma pesquisa qualitativa em uma Cooperativa de crédito, analisou-se o papel da governança cooperativa e da gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações. Os resultados mostram que a governança bem estabelecida, auxilia nas interligações com outras instituições e com a sociedade em geral. Além disso, através da transparência, gera credibilidade a associados. Os conhecimentos contribuem para que a cooperativa elabore suas estratégias e planejamentos em longo prazo de suas políticas e objetivos, assim como de estratégias em relação a atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e no desenvolvimento de produtos e serviços. O conhecimento gerado ajuda na melhoria de seus manuais e processos. O estudo também confirma a participação dos mais variados atores no processo de definição das estratégias, porém, ainda carece de maior capacitação destes agentes, para que exista uma perenidade e sustentabilidade da cooperativa para o longo prazo.

**Palavras-chave:** Governança Cooperativa, Gestão Estratégica de Operações e Gestão do Conhecimento.

##### Abstract

This study deals with the strategic management of operations from the cooperative governance and knowledge management in credit unions in Brazil. The cooperative credit system has been growing over the banking system, according to Central Bank data (2013). Cooperatives restructured its system of governance, which needs to be better understood. Through a qualitative research in a credit cooperative, we analyzed the role of cooperative governance and knowledge management in the strategic management of operations. The results show that the well-established governance, assists the interconnections with other institutions and society in general. Furthermore, through the transparency, generates the associated reliability. Knowledge contribute to the cooperative develop their strategies and planning long-term policies and goals, and strategies in relation to service, service speed, flexibility, security, access and development of products and services. The knowledge generated helps in improving their manuals and processes. The study also confirms the participation of various actors in the strategy setting process, however, still needs further training of these agents, so there is a long term continuity and sustainability of the cooperative.

**Keywords:** Cooperative Governance, Strategic Operations Management and Knowledge Management.

## 1. Introdução

A aplicação das boas práticas da governança corporativa constitui um importante diferencial de sucesso e uma vantagem competitiva para as organizações (Junior; Meirelles, 2011). Segundo Moura (2014), essas práticas são instrumentos indispensáveis à credibilidade de empresas, mercados e instituições financeiras. Uma estrutura de governança bem estabelecida é imprescindível ao crescimento e desenvolvimento de qualquer organização de sucesso e nestas se encontram as cooperativas de crédito.

Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito (2013), dentre uma grande gama de organizações mundiais estão às cooperativas de crédito. Esses tipos de empresas têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados. Prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das suas unidades de atendimento.

A governança conforme Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), vêm ao encontro das cooperativas de crédito, em virtude de atendimento às exigências legais de cada país, bem como para a organização interna e externa e a definição de papéis importantes ao seu bom funcionamento. Para que se tenha uma boa governança são necessários conhecimentos por parte de todos os seus agentes, sendo necessária uma boa gestão destes conhecimentos.

Em relação à gestão do conhecimento, tanto o conhecimento gerado dentro da instituição, quanto o conhecimento adquirido fora por todos os agentes envolvidos no processo, favorecem as trocas de experiências, compartilhamentos de informações e as mais variadas formas de acesso ao conhecimento (NONAKA; TACHEUCHI, 1997). Assim, para alinhar as práticas de governança com o conhecimento dos agentes envolvidos, são necessárias estratégias em todas as operações dentro da cooperativa.

Revisando periódicos brasileiros, foram identificados que existem poucos trabalhos sobre Governança Cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 1998; FONTES FILHO; MARUCCI; OLIVEIRA, 2008; SOARES; VENTURA, 2008; BASTOS; TOSINI, 2008; VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009; FERREIRA et al., 2013). Porém, não se encontraram estudos que tratam como a governança cooperativa poderia ser utilizada para explorar a gestão do conhecimento dos agentes envolvidos no processo, a fim de influenciar na gestão estratégica de operações da cooperativa.

Portanto, o problema que norteia o presente trabalho é: Como a Governança Cooperativa pode contribuir para a Gestão Estratégica de Operações na Cooperativa a partir da Gestão do Conhecimento?

Assim, este artigo tem como objetivo analisar como a governança cooperativa contribui na gestão estratégica de operações a partir da gestão do conhecimento em uma cooperativa de crédito.

As cooperativas de crédito reestruturaram o seu sistema de governança nos últimos anos, para se enquadrar nas exigências legais impostas pelo BACEN. A estrutura de governança tem como objetivo, realizar uma melhoria em todos os seus processos internos e da estrutura funcional, para um melhor atendimento ao seu quadro de associados, o que precisa ser mais bem entendido.

A contribuição do presente estudo é explicar como a governança cooperativa, através dos papéis de ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio podem influenciar e se relacionar com as melhores estratégias para a organização. Essas estratégias podem ser entendidas e analisadas pelos elementos atendimento, a velocidade de atendimento, a flexibilidade, a segurança, o acesso e o desenvolvimento de produtos e serviços, através do conhecimento de todos os agentes envolvidos. Na gestão do conhecimento os elementos abordados referem-se à socialização, externalização, combinação e internalização.

O presente estudo parte de uma lacuna gerencial que precisa ser mais bem estudada e entendida, dentro da governança cooperativa, alinhada com a gestão estratégica de operações e o conhecimento dos agentes envolvidos.

## **2 Fundamentação Teórica**

### **2.1 Governança Cooperativa**

De acordo com o IBGC (2014), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

Em relação à governança, nas cooperativas de crédito temos a governança cooperativa. A Governança cooperativa é um conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas (Ventura; Fontes Filho; Soares, 2009).

A governança em cooperativas de crédito possui papéis com definições e atribuições específicas em cada setor ou níveis de hierarquias. Baseado em Hung (1998), pode-se trazer esses papéis a serem estudados para as boas práticas da governança em cooperativas de crédito. Os papéis são o de Papel de Ligação; o Papel de Coordenação; O Papel de Controle; o Papel de Conformidade e o Papel de Apoio na atuação junto à governança cooperativa, classificando em ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio, com premissas e proposições.

O **Papel de Ligação** assume que as organizações têm dependências mútuas para acesso aos recursos necessários às suas atividades, como os financeiros, informacionais e conhecimentos especializados, de forma que necessitam estabelecer elos para regular essa interdependência.

Já o **Papel de Coordenação**, dentro da organização é incorporado à participação de grupos de interesse, pois assim, a organização pode responder melhor às expectativas da sociedade e dos demais conjuntos de atores mais influentes sobre a sua atuação.

No **Papel de Controle**, a organização exerce uma separação entre o papel do proprietário e do gestor. Faz com que tenha um esforço para alcançar os objetivos e a postura adequada para alcançá-los.

No **Papel de Conformidade**, a organização tem como premissas a adequar a organização às melhores regras sociais e convenções que as rodeiam, ou seja, de forma a torná-la melhor aceita.

No **Papel de Apoio**, a organização pode muitas vezes adotar uma posição menos estratégica, com uma postura de confirmador das políticas e objetivos organizacionais apresentados pelos gestores.

A governança cooperativa por suas características e atuação, está muito ligada com o conhecimento de todos os agentes que atuam nas cooperativas de crédito, com isso na próxima seção o trabalho traz as contribuições e interligações da gestão do conhecimento.

### **2.2 Gestão do Conhecimento**

Conforme Terra (2000), a Gestão do Conhecimento envolve necessariamente transdisciplinaridade: algo muito difícil de acontecer tanto no ambiente acadêmico como no empresarial.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), por criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na

organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistema. Conforme o mesmo autor, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral e que a interação ocorre repetidamente. A gestão do conhecimento tem alguns elementos a serem estudados como a socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a **Socialização** é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais, ou habilidades técnicas pessoais compartilhadas, para a criação de novos conhecimentos tácitos, ou seja, na socialização acontece conhecimento tácito em conhecimento tácito. Na socialização cria-se o conhecimento compartilhado. No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, *brainstorms* (tempestades de ideias) entre outros.

Já a **externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria modelos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. Na externalização cria-se o conhecimento conceitual.

A **combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, pois os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação *online*. A combinação é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Na combinação cria-se o conhecimento sistêmico.

Já a **internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o “aprender fazendo”. Na internalização cria-se o conhecimento operacional.

Com a criação do conhecimento organizacional, surgem as estratégias dentro da organização em suas mais diversas operações, o que será abordado na seção a seguir.

### 2.3 Gestão Estratégica de Operações

**Estratégia de operações** é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações. (SLACK; LEWIS, 2009, p. 46).

Dentre os elementos da estratégia de operações que serão abordados neste estudo, estão o Atendimento, Velocidade de Atendimento, Flexibilidade, Segurança, Acesso e Desenvolvimento de Produtos e Serviços nas cooperativas de crédito.

Para o **Atendimento**, segundo Olivier (1999), são as expectativas, necessidades, qualidade, iniquidade, e arrependimento constituem padrões comparativos, que atuam em paralelo. Em suma, a satisfação é um estado psicológico, posterior à compra e relativo.

Segundo Matos (2000), a **velocidade de atendimento** demonstra a prontidão da organização e de seus atendentes na prestação do serviço. Existem duas dimensões de tempo que são a real (tempo físico de espera, que pode ser reduzido com investimentos que promovam modificações no processo) e a percebida (percepção dos associados sobre o tempo que precisam esperar no atendimento, cuja adequação requer introdução de artifícios que os distraiam enquanto esperam, como por exemplo, músicas, revistas, vídeos entre outros).

Para ter **flexibilidade**, segundo Overholt (2000), nas organizações flexíveis, o processo de desenvolvimento da estratégia provém do mercado, atravessa a organização até o funcionário e faz o caminho inverso.

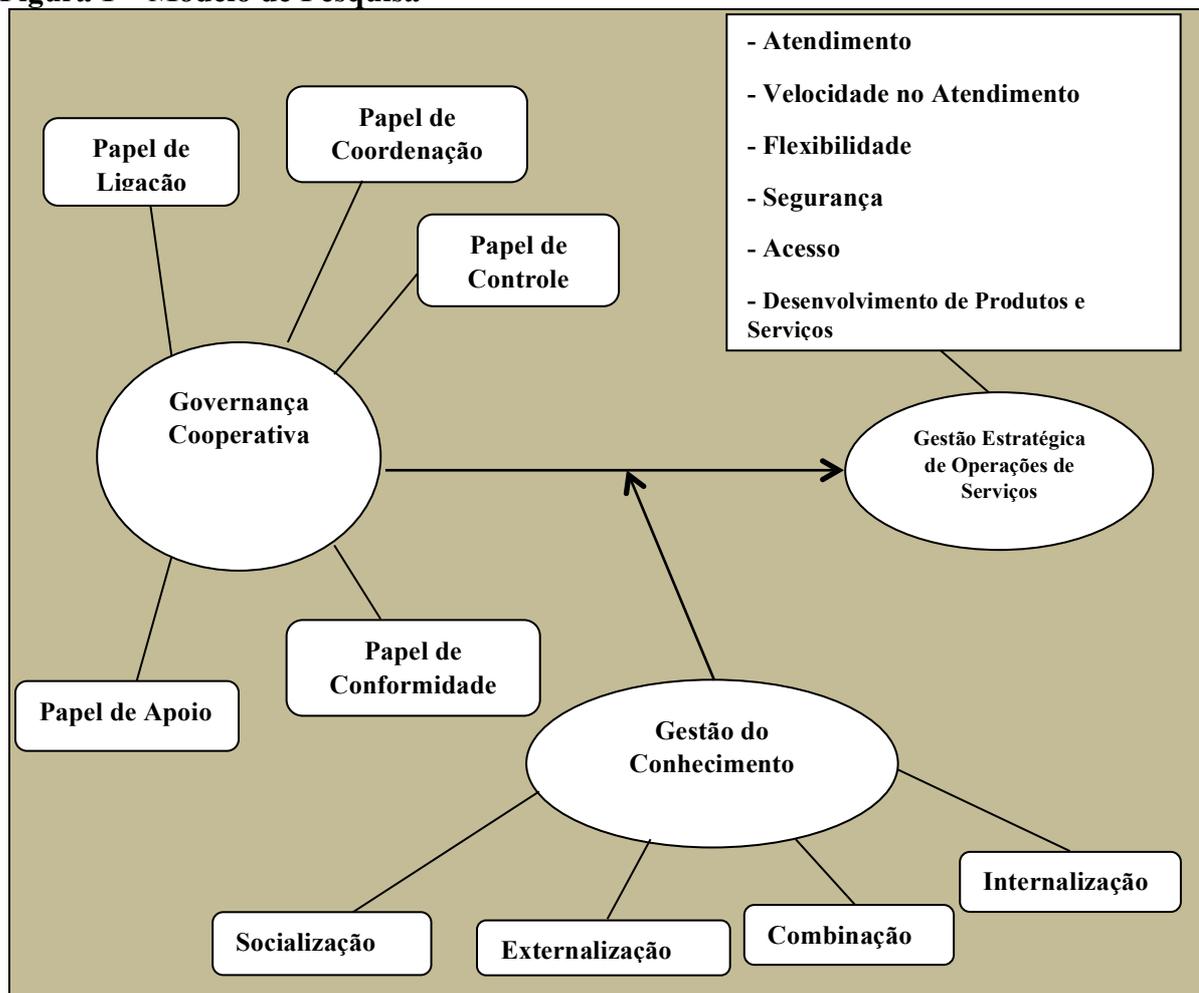
Segundo Belmiro (2002), Em relação a **Segurança**, a imagem corporativa funciona como um filtro da percepção do cliente e relaciona-se com a percepção de segurança, credibilidade, reputação da marca, principalmente quando o serviço envolve aspectos cruciais de segurança e confiabilidade com as instituições financeiras.

De acordo com Kotler (1993), para se ter o **Acesso**, uma das principais dimensões em serviços refere-se ao acesso, ou seja, se o serviço é de fácil acesso, em instalações convenientes, em horas oportunas, com pouca espera e facilidade de contato.

Segundo Takahashi e Takahashi (2007), o desenvolvimento de novos produtos é um processo de tomada de decisão complexo e interativo com vários estágios e filtros entre esses estágios. Existem várias fases no desenvolvimento de um novo produto, nas quais se podem citar algumas, que são as seguintes: concepção do produto na fase de sua criação; o planejamento; o detalhamento; revisões e testes.

A partir dos conceitos apresentados é proposto o modelo de pesquisa (Figura 1). A governança cooperativa através dos seus diferentes papéis de ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio exerce uma influência na definição das estratégias das cooperativas no que diz respeito a atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e desenvolvimento de produtos e serviços. Essa relação recebe a interferência da existência ou não da disponibilização dos conhecimentos gerados nas empresas de crédito, que necessitam gerenciar esse conhecimento através da socialização, externalização, combinação e internalização.

**Figura 1 – Modelo de Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3 Método de Pesquisa

O trabalho possui uma abordagem qualitativa e exploratória utilizando um estudo de caso único. O estudo qualitativo é adequado, pois procura descrever a complexidade de determinada situação e analisar mais profundamente a interação das variáveis (RICHARDSON et al, 1999). O estudo de caso foi a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes (YIN, 2005).

O estudo de caso foi realizado na Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Sicredi Centro Serra RS, que possui aproximadamente 160 colaboradores, com uma abrangência de 14 municípios, contendo mais de 50.000 associados entre pessoas físicas e jurídicas. A pesquisa feita com agentes que fazem parte desta cooperativa, e que atuam na Governança e nas estratégias de operação. As entrevistas tiveram duração entre 0,5 a 3,5 horas cada uma. Nas entrevistas procurou-se contemplar todos os públicos que fazem parte da estrutura de Governança na Cooperativa, e que contemplassem um grande percentual das pessoas que fazem parte destas estruturas. Assim, os sujeitos são as pessoas que foram entrevistadas para o desenvolvimento da pesquisa e foram selecionados os 16 principais executivos da empresa ocupando cargos do alto escalão da organização: Presidente e Vice-Presidente da Cooperativa, Diretor Executivo, Diretor de Operações, Conselheiros de administração (6), conselheiros fiscais (2) e gerentes das unidades de atendimento (4). Essas são as pessoas que possuem conhecimento do funcionamento da cooperativa, desde a formulação das estratégias até os aspectos mais operacionais, possuindo uma grande influência na empresa e que participam de todos os processos de trabalhos na cooperativa.

A partir do levantamento teórico sobre os assuntos abordados, elaborou-se o protocolo de estudo de caso, para orientar os pesquisadores ao realizar a coleta de dados de um estudo de caso (YIN, 2005). Ele é relevante para chegar à confiabilidade, pois fornece informações para que a pesquisa quando repetida sob as mesmas condições obtenha os mesmos resultados. Dessa forma, o protocolo do estudo de caso foi elaborado levando em consideração a governança cooperativa e seus papéis (HUNG, 1998), a gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a gestão estratégica de operações (OLIVIER, 1999; MATOS, 2000; OVERHOLT, 2000; BELMIRO, 2002; KOTLER, 1993; TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007).

A aplicação do roteiro das entrevistas foi feito pelo próprio pesquisador, diretamente com os entrevistados, tanto nas áreas rurais quanto nas áreas urbanas em vários municípios da região de abrangência da cooperativa, onde residem os entrevistados. O roteiro de pesquisa foi montado com base nos principais conceitos de cada um dos três temas estudados. Foram elaboradas questões abertas como, por exemplo, como a governança pode auxiliar a cooperativa na definição das melhores práticas, regras e princípios para que sejam aceitas pela sociedade. Ainda, quais as estratégias que você imagina que são utilizadas para melhorar ou facilitar o acesso dos associados aos produtos e serviços disponibilizados pela cooperativa.

Para análise e interpretação dos dados coletados foi feita a análise de conteúdo (BARDIN, 1977). A análise dos dados foi feita em três categorias: inicial, intermediária e final. O objetivo foi melhor esclarecer os resultados obtidos nas entrevistas. As categorias finais são Governança Cooperativa, Gestão do Conhecimento e Gestão Estratégica de Operações. As categorias intermediárias da Governança cooperativa são: ligação, coordenação, controle, conformidade, apoio e estratégico, e as categorias intermediárias da gestão do conhecimento são: socialização, externalização, combinação e internalização. Já as categorias intermediárias da gestão estratégica são: atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e desenvolvimento de produtos e serviços. As categorias iniciais emergiram das análises como por exemplo, a cooperativa realizar a melhoria da

estrutura física das unidades de atendimento ou de oferecer soluções financeiras que agregam renda aos associados e outras intermediárias poderiam emergir das análises das entrevistas.

A contribuição teórica do presente trabalho está no embasamento dos temas abordados, servindo de suporte para o desenvolvimento do trabalho de pesquisa, uma vez que se pode entender melhor o que é o cooperativismo, noções de uma cooperativa de crédito, gestão estratégica de operações, gestão do conhecimento e principalmente sobre Governança Cooperativa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises realizadas têm como objetivo esclarecer como acontece a gestão estratégica de operações na Cooperativa Centro Serra RS e como está organizada a estruturada de governança.

Identificar todos os agentes que fazem parte da gestão estratégica e da governança cooperativa, com seus papéis, responsabilidades e funções. Ainda, identificar como estes agentes podem contribuir com conhecimentos para que sejam aplicados na gestão das operações. E, por fim propor mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações nesta Cooperativa.

### 4.1 Governança cooperativa

O presente estudo de caso trata da Governança Cooperativa, que trouxe uma melhoria nos processos internos e externos da cooperativa. Segundo Hung (1998), a governança define papéis e responsabilidade de todos os atores que fazem parte das ações diárias da cooperativa. Neste sentido, a pesquisa traz algumas atribuições e demais papéis baseados no autor citado, que serão abordados a seguir. **Os papéis da Governança Cooperativa, neste estudo, são classificados em Papel de Ligação, Papel de Coordenação, Papel de Controle, Papel de Conformidade, Papel de Apoio e Papel Estratégico.**

O estudo identifica que em relação a governança cooperativa, o **Papel de Ligação**, que existe na organização, refere-se ao bom sistema de governança e como suas boas práticas dão credibilidade e solidez ao sistema cooperativista. Favorece parcerias, gera confiança junto às outras organizações e facilidades com os órgãos fiscalizadores. Segundo um dos gerentes de unidade de atendimento, a Cooperativa possui interligações com o Banco Cooperativo Sicredi, o BNDES, Administradoras de cartões, Seguros e Consórcios, com a Fundação Sicredi, a Confederação Sicredi, a SICREDIPAR e com o Rabobank e estas organizações repassam recursos importantes para o funcionamento da Cooperativa, existindo uma relação sólida entre as empresas e a necessidade de alinhar as estratégias e necessidades. Já um dos conselheiros de administração, identifica que os órgãos da cooperativa devem ter uma boa estrutura e obedecer às regras e as normas legais. Existe a necessidade da participação dos associados, conselhos, equipe das unidades de atendimento e diretoria executiva e da diretoria da cooperativa nas decisões gerenciais e que determinarão o futuro da organização.

Em relação ao **Papel de Coordenação** identifica-se que a governança dá os caminhos devido a sua organização e contribui para a evolução da cooperativa, favorecendo as negociações com grupos de interesses através de suas boas práticas, decisões técnicas e estratégicas. Um dos conselheiros fiscais aponta que para que todos os grupos tenham seus interesses e expectativas atendidas na cooperativa, os associados querem ter a certeza de que tenham seus direitos e recursos assegurados para suas atividades comerciais. Por isso, se necessário ter planos de ação que demonstrem a solidez da cooperativa, para que as pessoas

entendam isso. Assim, com o no **Papel de Coordenação** dentro da organização é incorporada a participação de grupos de interesse, pois assim a organização pode responder melhor às expectativas da sociedade e dos demais conjuntos de atores mais influentes sobre a sua atuação.

O **Papel de Controle** representa que a governança clara, estruturada, minimiza comportamentos não alinhados de gestores, por ser saudável e trazer segurança a organização, e por ações que visem ao crescimento e tragam sustentabilidade aos negócios. Conforme o diretor executivo, a governança minimiza comportamentos não alinhados de gestores, exercendo um papel de controle e com papéis claros em prol da sustentabilidade do empreendimento cooperativo. Hoje as pessoas têm dentro do sistema de governança uma segregação de funções, onde estas são monitoradas pela cooperativa, sistema e demais órgãos fiscalizadores. Foi identificado que os conselhos têm um papel relevante, pois controlam as políticas de crédito e analisam se as unidades estão cumprindo seu papel e fazendo as coisas corretas, por isso devem ser atuantes e acompanharem a execução das atividades.

O **Papel de Conformidade**, no qual a governança auxilia a cooperativa a definir as melhores práticas para a sociedade. Promover processos claros, transparentes e éticos, com prestação de contas, ações corretas no dia a dia, seriedade dos colaboradores, conselheiros e dirigentes, gerando confiança e credibilidade da cooperativa. Para um dos entrevistados do Conselho de Administração, a governança favorece para que a sociedade aceite as melhores práticas e regras a serem seguidas, devido aos programas sociais da cooperativa e pelos núcleos de associados, assim, a empresa irá saber das reais necessidades das pessoas e atender as suas expectativas. A organização deve primar pelo bom relacionamento e bom atendimento que atenda aos interesses e anseios da sociedade, respeitar os seus princípios e realizar as melhores práticas que realmente atendam às necessidades das pessoas. Além disso, o diretor executivo aponta que a governança auxilia a cooperativa na definição das melhores práticas, regras e princípios que a sociedade aceita, pois estabelecem as regras e dão credibilidade à cooperativa, bem como as formas de funcionamento e atuação, dão essa transparência e geram credibilidade que vai ser percebida como uma entidade séria pela sociedade como um todo.

O **Papel de Apoio** mostra que a boa governança serve de apoio às decisões da organização em relação às políticas e objetivos organizacionais, pois estabelece papéis e funções claras e tem transparência na tomada de decisões. Para os gerentes das unidades de atendimento, a governança serve de apoio às políticas e objetivos organizacionais, pois é representada pelos seus acionistas e o conselho (que ajuda na elaboração das estratégias) que é o verdadeiro representante dos donos, neste caso os associados, e assim os executivos podem executar aquilo que foi decidido e terão a aderência dos donos. Para que o sistema de governança possa ajudar ainda mais e não apenas ficar para o papel dos gestores, foi identificado que os conselhos devem crescer em busca de conhecimento e entendimento de mercado, estratégias e a cooperativa estará mais bem posicionada e terá as melhores políticas e objetivos organizacionais.

A partir dos argumentos fornecidos pelos entrevistados, percebe-se que além dos papéis identificados no estudo, surge com evidência o **Papel Estratégico** na cooperativa. Pode-se identificar que é feito pela alta gerência da organização, através do presidente e vice, e conselheiros de administração que pensam as principais linhas estratégicas, têm uma visão sistêmica e planejam em longo prazo as diretrizes da cooperativa. Foi identificado que o planejamento das estratégias da cooperativa é construído com apoio de organizações que tem o conhecimento e know-how do assunto e informações de mercado, além de metodologias de planejamento com empresas especializadas e de consultorias externas, portanto, o Sicredi utiliza métodos de planejamento alinhados com estas organizações. O planejamento da cooperativa é feito através do somatório do planejamento de cada uma das unidades de

atendimento da região Centro Serra. Observa os cenários de cada município, com números, possibilidades e oportunidades. Assim se faz um planejamento financeiro e das ações para atingir os objetivos propostos, no final a cooperativa consolida pelo CONSAD, que faz um filtro e ponderações necessárias. Como as estratégias são em longo prazo precisam ser quebradas em períodos menores para serem monitoradas e reavaliadas periodicamente

## 4.2 Gestão do conhecimento

A pesquisa aborda sobre a questão do conhecimento gerado dentro e fora da cooperativa e que tem grande importância para o crescimento do Sistema. Os conhecimentos das pessoas são utilizados na construção de estratégias e demais processos de trabalho.

No trabalho da pesquisa utilizou-se como base o estudo de Nonaka e Takeuchi (1997), que classifica o conhecimento numa espiral do conhecimento. Os autores definem esta espiral do conhecimento como: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Em relação à **Gestão do Conhecimento** a pesquisa aborda na categoria intermediária, os elementos da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização, os quais serão trazidos a seguir. Na pesquisa nota-se que há uma disparidade de conhecimentos e entendimentos dos entrevistados sobre estes temas abordados.

Com relação à **Socialização**, a governança na cooperativa contribui para que seja possível acessar conhecimentos através do compartilhamento pela troca de experiências, uma vez que, por se tratar de uma governança clara e bem organizada. De acordo com um dos gerentes das unidades de negócio, a governança cooperativa contribui para que seja possível acessar conhecimentos pela troca de experiências dentro da cooperativa, nos encontros de capacitação e nos deslocamentos para as reuniões. Foi identificado que para que seja possível acessar conhecimentos através do compartilhamento pela troca de experiências, uma vez que, por se tratar de uma governança clara e bem organizada, transparente e bem estabelecida, facilita o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e todos acabam participando. Destaca-se que as trocas de experiências acontecem no dia a dia da cooperativa, nas reuniões, deslocamentos em viagens, seminários, programas de capacitação interna sobre produtos e serviços, programas sociais, os conhecimentos acabam sendo compartilhados e acontecem as trocas de experiências.

A **Externalização** é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. Na externalização cria-se o conhecimento conceitual. De acordo com um dos conselheiros de administração a governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas, pela aproximação das partes entre conselho, diretoria e haver um maior entrosamento entre as unidades de atendimento, e poderia ser transformado em novos modelos e processos de trabalho dentro da cooperativa. Uma estratégia seria construir planos de carreira para que os colaboradores tivessem condições de evoluir e ter um futuro dentro da empresa. A governança criou os canais e trouxe a liberdade para o surgimento de ideias, e propicia a interação de seus vários agentes, as boas ideias são analisadas e realizados os ajustes nos manuais e processos internos de trabalhos da cooperativa pelos conhecimentos, capacitação e experiências de seus colaboradores. O conhecimento é evolutivo e está sempre sendo aperfeiçoado pelas pessoas, em que as ideias e sugestões são utilizadas para a construção e transformação das estratégias da cooperativa para o seu crescimento e a sua perenidade.

A **Combinação** é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, pois os indivíduos trocam e combinam conhecimentos

através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação *online*. A combinação é o processo de conversão do conhecimento explícito em explícito. Na combinação cria-se o conhecimento sistêmico. Para o presidente da cooperativa, a governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas e com estes conhecimentos podem ser mudados alguns processos na cooperativa e na implantação de estratégias. Ainda, a governança contribui, pois possibilita coletar ideias e novos conhecimentos das reuniões e conversas e essas ideias podem ser levadas à implantação de estratégias.

A **Internalização** é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o “aprender fazendo”. Na internalização cria-se o conhecimento operacional. A governança favorece a aplicação do conhecimento formal na cooperativa, uma vez que estabelece papéis e responsabilidades e é receptiva às mudanças. Para um dos conselheiros da administração, presidente e vice-presidente, o conhecimento formal dos colaboradores e dirigentes é aplicado neste sistema de governança, uma vez que as capacitações do Presidente e Diretores são trazidas para dentro da cooperativa e isso dentro do Conselho é repassado aos demais conselheiros e a partir disso é discutida a elaboração de novas estratégias. Também, com os conhecimentos formais, a alta gerência elabora as estratégias para a cooperativa e isso faz muito bem ao cooperativismo, pois pessoas com várias aptidões e funções possuem conhecimentos distintos e que acabam dando opiniões e construindo estratégia em longo prazo para a cooperativa.

Para um dos gerentes de Unidade de Atendimento, a respeito do conhecimento formal, observa que cada colaborador dentro de sua área de atuação desenvolve os seus conhecimentos e aplica-os nas suas atividades e como estratégia poderia buscar novos negócios para a cooperativa.

### 4.3 Gestão estratégica de operações

Na pesquisa aborda-se que na gestão estratégica de operações, a Cooperativa deve buscar os recursos necessários para o seu funcionamento. Estes recursos são oriundos de diversas organizações brasileiras e internacionais para que a cooperativa continue competitiva e busque seu desenvolvimento.

No contexto da cooperativa estudada neste presente trabalho, o estudo de caso apresenta resultados de alguns elementos presentes na **Gestão Estratégica de Operações**. Os elementos são os seguintes: Atendimento, Velocidade no Atendimento, Flexibilidade, Segurança, Acesso e Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

A pesquisa demonstra que a cooperativa utiliza estratégias em relação ao **Atendimento**, procura colocar à disposição dos associados um número ideal de colaboradores. Isso gera a satisfação e atende aos anseios e às necessidades das pessoas. Entende que deve ser feito um bom atendimento, diferenciado, com qualidade e personalizado, através de colaboradores capacitados e disponíveis que conheçam o perfil e costumes dos associados com objetividade, cordialidade e agilidade. Para o gerente de Unidade de Atendimento, que em relação ao planejamento sobre o atendimento de associados e não associados na cooperativa, enxerga que há uma preocupação em atender ao maior número de associados possíveis, através de um excelente rol de produtos e serviços e sempre com a preocupação dos colaboradores de oferecerem um atendimento próximo a seus associados para atender as suas expectativas e dar qualidade e satisfação aos mesmos.

Para um dos conselheiros de administração, em relação às estratégias adotadas pela cooperativa para o atendimento a seus associados e não associados, entende que a cooperativa atende hoje a todos, tentando ser da melhor forma possível, trabalhando com senhas preferenciais, além de oferecer um ambiente agradável às pessoas com cafezinho, doces e

outros atrativos. A cooperativa vem tentando atender às pessoas pelo débito em conta, créditos pré-aprovados, sistema de cartões, internet, evitando filas nas unidades de atendimento. Neste sentido o Atendimento que a cooperativa oferece às pessoas está de acordo com o estudo de Olivier (1999), que trata de atender às necessidades e expectativas das pessoas, com qualidade e que gerar satisfação a associados e não associados que procuram por produtos e serviços. Para o diretor de operações, a estratégia do tempo de atendimento, os colaboradores devem ser mais objetivos no momento de atender, evitando descontentamentos de quem está na espera, isso acaba influenciando no tempo real e no tempo percebido pelas pessoas. Esta afirmação está de acordo com o estudo de Matos (2000), no qual se aborda que a cooperativa deve ter estratégias para bem atender às pessoas em relação ao tempo real e percebido. Os colaboradores ou atendentes devem demonstrar uma prontidão na prestação do serviço.

Em relação à **Velocidade de atendimento** ou tempo de atendimento, as estratégias da cooperativa são de auxiliar e educar seus associados a utilizarem os canais eletrônicos de relacionamento, evitando e reduzindo filas nas UAs, atender de forma mais objetiva e com agilidade. Treinar e capacitar às equipes, ter um número ideal de colaboradores, além de fornecer um bom ambiente interno, com espaço amplo, utilizar-se de senhas preferenciais, colocar TV com mídias de notícias, vídeos institucionais com informações úteis, obedecerem às leis municipais e do BACEN em relação ao tempo de espera. De acordo com o entrevistado 8, componente do Conselho Fiscal, quanto ao tempo de atendimento aos associados, coloca que a estratégia deve ser pensada individualmente em cada unidade de atendimento, de acordo com as necessidades de cada uma. Sobre a percepção do tempo real e percebido pelas pessoas, imagina que a estratégia deve ser na objetividade de atendimento, e os colaboradores devem ter esse cuidado para filtrar o objetivo e ter a percepção se o associado foi bem atendido.

Em relação à **Flexibilidade**, a pesquisa traz como elementos consolidados, que o relacionamento dos associados com o Sicredi é mais forte do que com as instituições financeiras concorrentes, uma vez que a cooperativa está sempre presente na vida da comunidade em festas, eventos e principalmente pelos Programas Sociais. O presidente da cooperativa, relata que o Sicredi procura construir suas estratégias para atender as expectativas das pessoas, levando em conta os seus concorrentes. Foi identificado que a cooperativa é flexível, e competitiva e tem preços justos em seus produtos e serviços, com agilidade no atendimento e nas liberações de crédito. Tem colaboradores capacitados, que fazem uma excelente pós-venda para se diferenciar dos concorrentes e atender às necessidades e expectativas das pessoas. Faz com que o associado sinta-se o dono do empreendimento. Ainda, cria um circuito permanente de relacionamento, negócios e confiança, a cooperativa vai atender aos anseios das pessoas e se diferenciar de seus concorrentes.

O elemento da Gestão Estratégica, que remete à questão da **Segurança** passa pela estrutura de atendimento, fazer as coisas certas, com equipes sérias e capacitadas e ter uma boa análise de crédito nas operações. Também fazendo sempre consultas a órgãos de controles de restritivos, BACEN, e observando a capacidade de pagamento, viabilidade do empreendimento antes da tomada e concessão do crédito. A construção da imagem, credibilidade e reputação da marca se constrói ao longo de muitos anos, com transparência na gestão, prestação de contas e com um histórico positivo de resultados. Foi identificado outro aspecto, que é a necessidade de um bom relacionamento e a proximidade da instituição com as pessoas e com suas comunidades. A segurança se faz com transparência na gestão, prestação de contas, devendo haver respeito às regras, código de conduta e ferramentas de controles sistêmicas. Deve-se ainda fazer uma boa análise de crédito e ver a viabilidade do empreendimento a ser financiado. Segundo um dos gerentes de Unidade de Atendimento, as

estratégias em relação a manter a reputação e credibilidade da marca Sicredi, está no relacionamento e a proximidade da cooperativa com a comunidade, através da inserção e participação, com colaboradores locais que sabem como as coisas funcionam e trazem a credibilidade e segurança da marca junto às pessoas. Para evitar prejuízos financeiros e de imagem da instituição quando se desenvolve um produto ou serviço, isso vem da necessidade dos associados e estuda-se a viabilidade no seu lançamento, sendo necessário buscar um equilíbrio financeiro, olhar a capacidade financeira do associado e fazer todo um estudo de viabilidade. Esses achados estão de acordo com Belmiro (2002), que aborda que a imagem corporativa funciona como um filtro da percepção do cliente e se relaciona com a perspectiva de segurança, credibilidade, reputação da marca, principalmente quando o serviço envolve aspectos cruciais de segurança e confiabilidade com os bancos.

A pesquisa demonstra que em relação às estratégias de **Acesso**, a cooperativa disponibiliza aos associados produtos e serviços através dos canais de relacionamento, internet banking e Sicredifone, bem como pela mídia através da TV, Rádio, Jornais, vídeos institucionais, SMS, entre outros. O acesso se dá pelo bom atendimento, informações confiáveis sobre os produtos e serviços, bem como pela oferta e *expertise* dos colaboradores e pela estrutura dos coordenadores de núcleo e indicação de pessoas sobre a cooperativa nos programas sociais. Para o conselho de administração e o diretor de operações, com relação a estratégias de acesso aos associados dos produtos disponibilizados pela cooperativa, relata que o relacionamento do colaborador com os associados, bem como os programas sociais da empresa, o que pode favorecer esse conhecimento dos produtos e serviços às pessoas.

Em relação ao elemento da Gestão Estratégica **Desenvolvimento de Produtos e Serviços**, a pesquisa aponta que a cooperativa tem bons produtos e serviços e que atendem às necessidades e expectativas das pessoas, como também testa e revisa os produtos e serviços através de *feedback* dos seus associados. A capacitação e treinamento constantes de seus colaboradores fazem-se importante para que exista um bom relacionamento e que os associados conheçam o funcionamento de todos os produtos e serviços, assim como o seu funcionamento. Na construção de novos produtos e serviços, a cooperativa busca parcerias com outras organizações que já possuem *know-how* nestas atividades e faz pesquisas de mercado para acesso a novos mercados e público alvo. Para o vice-presidente da Cooperativa, relata que em relação à estratégia da cooperativa em construir produtos e serviços para o atendimento das necessidades das pessoas, a empresa procura mensurar quantidades de atendimentos, evolução dos negócios nos municípios, tamanho das equipes de colaboradores, número de associados por colaborador, como quantidades de transações que são executadas e projetadas no futuro, através do Internet Banking e planeja em longo prazo, ou seja, para cinco anos com períodos menores para revisões e avaliações.

#### 4.4 Mecanismos de interligação

Através da Pesquisa, neste Estudo de Caso na Cooperativa Sicredi Centro Serra RS, apresentam-se alguns **mecanismos** que possam interligar a **Governança Cooperativa** a partir da **Gestão do Conhecimento** na **Gestão Estratégica de Operações**. Estes mecanismos referem-se à ampliação de conhecimento por parte de todos os agentes envolvidos na cooperativa, para gerar um capital humano mais qualificado e com condições de contribuir para a sustentabilidade do empreendimento cooperativo, através de um planejamento em longo prazo.

Os mecanismos são: criação de **programas contínuos de formação e capacitação de associados, colaboradores, dirigentes e conselheiros** possa gerar um capital intelectual importante para a continuidade da cooperativa. Essa capacitação deve envolver aspectos da governança cooperativa, como demais temas que possam melhorar a gestão da cooperativa e o

conhecimento de todos os agentes envolvidos.

Outro mecanismo está na cooperativa começar a promover **reuniões, participação em encontros e oportunidades para debates de ideias e sugestões**. Fazer reuniões com foco estratégico entre associados, colaboradores, diretoria, conselhos e coordenadores de núcleos para coleta de ideias e sugestões para melhorias nas atividades e processos de trabalhos da cooperativa.

Um mecanismo que se pode utilizar para integrar aspectos da governança cooperativa, aliados à gestão do conhecimento para aplicação na gestão estratégica de operações está à **centralização de documentos na cooperativa**. As cooperativas de crédito, por oferecerem um grande número de produtos e serviços aos seus associados, possuem uma grande quantidade de normas, normativos e correspondências internas, o que nem sempre está disponível aos colaboradores com facilidade, e também por ter atualização constante e ser disponibilizada via portal, o que nem sempre é arquivado em locais adequados na UA.

As cooperativas precisam hoje buscar mecanismos cada vez mais simples de fazer com que os associados e demais agentes da governança possam contribuir com ideias e sugestões de melhorias. Com pretende-se fazer a interligação da governança e da gestão do conhecimento dos agentes na gestão estratégica de operações da cooperativa.

Enfim, a governança cooperativa está presente com uma força muito importante dentro da Cooperativa e gera uma solidez a todo o sistema, com transparência, o que favorece a interligação com outras organizações e que atende às expectativas de seus grupos de interesses.

Porém, pode-se afirmar que, atualmente, mesmo a cooperativa tendo incorporado um incremento de organização e qualidade nos seus processos internos, ainda possui um importante caminho a percorrer. Existe a necessidade de maior capacitação dos agentes envolvidos, uma melhor organização interna e com isso tem-se um importante potencial de crescimento, evolução e sustentabilidade de seus negócios para as próximas décadas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como a governança cooperativa contribui na gestão estratégica de operações, a partir da gestão do conhecimento dos agentes envolvidos. Também a proposição de mecanismos que possam interligar a governança e a gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações na cooperativa. Esses objetivos foram alcançados através de uma pesquisa qualitativa com diversos gestores, conselheiros e demais pessoas envolvidas na cooperativa.

Também se descreveu a Estrutura de Governança Cooperativa, a gestão estratégica de operações, assim como foram identificados todos os agentes envolvidos na Gestão do Conhecimento, governança cooperativa e na gestão estratégica de operações na cooperativa na região do Sicredi Centro Serra RS.

A Governança na cooperativa tem gerado credibilidade e confiança perante as demais organizações com que a cooperativa possui interligações e que repassam recursos importantes ao seu funcionamento. A governança, através de suas boas práticas, por possuir papéis e funções bem definidas e ser estruturada, favorece as parcerias e traz transparência, gerando uma imagem positiva no mercado.

A governança cooperativa trouxe mais responsabilidades aos gestores, há uma maior limitação de poder e ajuda a cooperativa na escolha das melhores regras e práticas que a sociedade necessita e aprova, através da prestação de contas, programas sociais e demais ações que promovem o desenvolvimento da cooperativa, gerando credibilidade para seu crescimento.

Já a Gestão Estratégica na Cooperativa é realizada pela diretoria executiva, em conjunto com o conselho de administração, presidente e vice-presidente, além dos gerentes de unidades, equipes da Superintendência Regional, UAs e as empresas parcerias de consultorias. A gestão estratégica preocupa-se com diversos elementos que são importantes ao funcionamento de todas as operações dentro da cooperativa. Buscando oferecer soluções financeiras às pessoas e montando estratégias a curto, médio e longo prazo.

O estudo traz considerações em relação ao conhecimento que as pessoas possuem, ao se relacionarem umas com as outras, trocando experiências e compartilhando conhecimentos. Os conhecimentos são utilizados na melhoria de processos internos, planejamento de estratégias a curto, médio e longo prazo. A governança bem estabelecida e com papéis e funções bem definidos contribui para a cooperativa criar momentos para que o conhecimento gerado internamente ou vindo de fora, seja por pessoas ou pelo conhecimento formal de seus dirigentes e colaboradores possa trazer melhorias para a cooperativa.

Em relação aos mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na Gestão Estratégica, identificou-se que pode ser através de reuniões entre colaboradores, diretoria, conselhos e coordenadores de núcleos para coleta de ideias e sugestões para melhorias nas atividades da cooperativa. Uma padronização e centralização em único local de todos os manuais, regras, regimentos, estatutos, normais e procedimentos na Cooperativa. Outro importante mecanismo refere-se à capacitação e formação de colaboradores em instituições de ensino com pesquisas e trabalhos científicos pré-acordados com a Diretoria para aplicação na prática dentro da Organização, bem como programas de formação de novas lideranças. Ainda, percebe-se que tanto conselheiros, quanto os demais agentes da governança, necessitam de melhor preparação em conhecimentos sobre governança cooperativa e gestão estratégica para poderem auxiliar a cooperativa de crédito na gestão de seu empreendimento.

A pesquisa em relação ao aspecto acadêmico trouxe importantes contribuições sobre o funcionamento da governança nas cooperativas de crédito e a participação dos mais variados agentes envolvidos no processo.

Em relação aos aspectos e contribuições gerenciais, a pesquisa trouxe como as cooperativas de crédito podem melhorar a gestão de suas operações no atendimento, primando pelo bom relacionamento e atendimento das necessidades e anseios de seus associados, com colaboradores capacitados e em número ideal para bem servir às pessoas. Ainda com uma adequação de suas estruturas físicas, com atendimento objetivo, cordial, oferecendo adequado ambiente às pessoas que procuram as UAs. Já na segurança nas operações de crédito, fazer uma criteriosa análise de crédito e viabilidade nas operações, fazer as coisas certas, trabalhar com seriedade e com ferramentas de apoio com transparência na gestão.

O acesso a produtos e serviços ser feito com atendimento presencial, semipresencial e eletrônico, oferecer soluções financeiras as pessoas que agregam renda e conveniências. No desenvolvimento de novos produtos e serviços aos seus associados, observar as demandas e necessidades das pessoas, fazer parcerias com empresas que possuem *know-how* no assunto, realizar pesquisas de mercado e oferecer produtos competitivos que atendam às necessidades das pessoas.

O trabalho teve como limitações a possibilidade de algum respondente poder omitir alguma informação, tendo em vista o medo de expor perante os dirigentes e evitando conflitos futuros, além do tamanho da área de abrangência da Sicredi Centro Serra RS, em 14 municípios, contendo mais de 50.000 associados, o que dificulta a obtenção de resultados e variáveis próprias de cada município a respeito do assunto questionado.

Porém, contudo isso vê que não inviabiliza o trabalho de pesquisa e obtenção de resultados satisfatórios, podendo servir para novos trabalhos de pesquisas em relação à governança, gestão de operações e do conhecimento dos agentes das cooperativas de crédito.

## Referências

- BACEN. Resolução 3.106 de 25 de junho de 2003. Cooperativas de crédito. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/denor/port/2003/1/%5C3.106,%20de%2025%20de%20junho.asp>>. Acesso em: 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BASTOS, Alexandre Martins; TOSINI, Maria de Fátima Cavalcanti. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 4, p. 75-79, set./ dez. 2008.
- BELMIRO, Maria V. M. L. Manguieira. **Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes: um caso do varejo bancário**, João Pessoa, 2002. 176f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba. 2002.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Governança e perspectivas do cooperativismo. Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, 1., Ribeirão Preto, 1998. **Anais ...** Ribeirão Preto, 1998.
- CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FERREIRA, Roberto do Nascimento et al. Governança cooperativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 4, jul./ago. 2013.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens; MARUCCI, José Carlos; OLIVEIRA, Mauro José de. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **RCO – Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125 set./dez. 2008.
- GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUNG, Humphry. A typology of the theories of de roles of governing boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 6 Issue 2, p.101-111, apr. 1998.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas da Governança**. [2014]. Disponível em: <<http://ibgc.org.br>>. Acesso em: out. 2014.
- JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- JUNIOR, Júlio Cândido de Meirelles; MEIRELLES, Camyla D'elyz do Amaral. **Governança Corporativa e Competência Organizacional**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 12 e 13 de agosto de 2011. ISSN 1984-9354.
- KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- MATOS, C. L. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da “linha de frente”**. 2000. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000.
- MOURA, Fagundes Ferreira de. **Risco de crédito e práticas de governança corporativa: um estudo nas instituições fornecedoras de crédito de Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVIER, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.

OVERHOLT, M H. Flexibilidade e vantagem competitiva. **HSM Management**, n.18, jan./fev. 2000.

PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO. **Início, cenário mundial, cenário brasileiro e história do cooperativismo**. [2013]. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.com.br/news/>>. Acesso em: 29 maio 2013.

PRETO, José Miguel (Org.). **Cooperativismo de crédito e microcrédito rural**. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. S.; WARDELEY, J. C.V.; CORREIA, L. M.; PERES, M. H. M. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3o ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SICREDI. **Conheça o Sicredi**. Histórico. [2014]. Disponível em:

<<http://www.sicredi.com.br/websitesicredi>>. Acesso em: 2 set. 2014.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. **Estratégia de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SOARES, Marden Marques; VENTURA, Elvira Cruvinel Ferreira. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, 5., 6-8 Agosto 2008 – Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil. **Anais ...** São Paulo, 2008.

TAKAHASHI, S; TAKAHASHI, V. P. **Gestão da inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

VENTURA, Elvira C. F.; FONTES FILHO, Joaquim R.; SOARES, Marden M. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.