

A intercooperação aplicada ao modelo de agências compartilhadas de cooperativas de crédito

Intercooperation applied to the model of shared agencies for credit cooperatives

DOI: 10.34140/bjbv3n1-062

Recebimento dos originais: 20/11/2020

Aceitação para publicação: 20/12/2020

Mateus Dias Pena

Especialista em Gestão de Cooperativas de Crédito. Centro Universitário Unihorizontes.

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho 30.180-121 - Belo Horizonte - MG

E-mail: mateus@credimepi.coop.br

Marlene Catarina De Oliveira Lopes Melo

Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris IX – Dauphine - França. Centro Universitário Unihorizontes

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 - Santo Agostinho 30.180-121 - Belo Horizonte - MG

E-mail: marlene.catarina@unihorizontes.br

RESUMO

Este artigo consiste no estudo de viabilidade, sob a ótica do princípio da intercooperação, do modelo de estruturação em agências compartilhadas de Cooperativas de Crédito, segundo a perspectiva dos colaboradores. Para perseguir o objetivo, foram analisados os principais benefícios e desafios da intercooperação em um Posto de Atendimento compartilhado por cooperativas “concorrentes”. Em termos metodológicos, a coleta de dados contemplou 10 (dez) entrevistas semiestruturadas com colaboradores que trabalham em uma recém inaugurada agência compartilhada, realizando um paralelo com o formato tradicional de agências. Os resultados obtidos demonstraram que o modelo persegue os propósitos cooperativistas, notadamente no tocante a intercooperação, e que o mesmo possui acepções futuras do mercado financeiro. Contudo, por se tratar de uma experiência inovadora no segmento, a pesquisa realizada identificou pontos de melhoria com vistas a aprimorar a intercooperação entre as cooperativas participantes que, atualmente, apesar de partilharem o espaço físico, ainda possuem atuação isolada.

Palavras-chave: Intercooperação. Agência compartilhada. Economia colaborativa. Cooperativismo financeiro.

ABSTRACT

This article consists of the feasibility study, from the perspective of the principle of intercooperation, of the structuring model in shared branches of Credit Unions, according to the perspective of the employees. In order to pursue the objective, the main benefits and challenges of intercooperation in a Service Post shared by “competing” cooperatives were analyzed. In methodological terms, the data collection included 10 (ten) semi-structured interviews with employees who work in a recently opened shared agency, making a parallel with the traditional agency format. The results obtained showed that the model pursues cooperative purposes, especially with regard to intercooperation, and that it has future meanings in the financial market. However, as it is an innovative experience in the

segment, the research carried out identified points of improvement with a view to improving the intercooperation between the participating cooperatives, which currently, despite sharing the physical space, still operate in isolation.

Keywords: Intercooperation. Shared agency. Collaborative economics. Financial cooperativism.

1 INTRODUÇÃO

Em decorrência da globalização, as grandes corporações perceberam rapidamente a necessidade de adotar inovadoras práticas para a melhor gestão de recursos. Neste contexto, recentemente a economia colaborativa tem ganhando destaque no meio corporativo, uma vez que a mesma é capaz de propiciar maior eficiência das organizações por meio do compartilhamento de recursos.

Neste contexto, uma forma de economia compartilhada está presente na esfera cooperativista desde suas origens, sendo consagrada, inclusive, no contexto do sexto princípio, denominado intercooperação. Esse princípio possui grande relevância na seara sistêmica, vez que está diretamente atrelada à consecução do objetivo cooperativista de melhoria nas condições econômicas e sociais dos membros pelo auxílio mútuo (CENZI, 2012).

Conforme definição da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2019), a atuação conjunta, seja em estruturas locais, regionais, nacionais ou até mesmo internacionais, propicia às cooperativas maior representatividade e, conseqüentemente, as tornam mais eficazes aos seus cooperados.

Apesar de vantagens inequívocas da intercooperação, as cooperativas de crédito permanecem, por vezes, atuando de forma individualizada para a consecução de seus objetivos sociais no mercado financeiro.

Agravando ainda mais este quadro, torna-se cada vez mais comum a concorrência entre cooperativas, vez que em razão do exponencial crescimento do cooperativismo de crédito no país, gradativamente as cooperativas concorrem entre si na procura de novos mercados e, por vezes, até de cooperados umas das outras, fato que coloca em questionamento a aplicabilidade do princípio da intercooperação.

Nesse contexto, visando identificar como o princípio da intercooperação tem sido aplicado na prática e quais as mudanças podem ser perseguidas para que o mesmo se concretize, surge o seguinte questionamento: qual a viabilidade em promover a intercooperação entre cooperativas concorrentes? Como objetivo este estudo se propõe a analisar os principais benefícios e desafios de

um caso de intercooperação em um Posto de Atendimento compartilhado entre cooperativas “concorrentes”, sob a ótica da concorrência interna e externa.

Apesar da concorrência entre cooperativas não ser, à priori, contrária à natureza ou aos princípios cooperativos, a importância do presente estudo está pautada na necessidade de discussão do tema sob a perspectiva do princípio da intercooperação, para propiciar, mesmo nas hipóteses de concorrência, fomento para o seguimento Cooperativista de Crédito.

O estudo está dividido em seis seções, sendo a primeira voltada à evolução histórica do cooperativismo; a segunda sobre o cooperativismo e seus princípios; a terceira sobre o levantamento de dados da agência investigada; a quarta sobre análise específica dos dados levantados com vistas a responder aos questionamentos postos; a quinta sobre as considerações finais e, por último, as referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contempla assuntos relativos ao cooperativismo e seus princípios, cooperativismo de crédito e intercooperação no cooperativismo de crédito.

2.1 COOPERATIVISMO

Com o início da Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, a mecanização de processos conseqüentemente culminou no êxodo dos trabalhadores do campo e dos, até então, artesões para as recém-formadas grandes indústrias, levando à exploração da mão de obra, causando injustiças econômicas e sociais (SCHNEIDER, 2015).

O desenvolvimento do capitalismo ocorreu de maneira abrupta e somente em benefício de uma minoria. Os então excluídos do processo de desenvolvimento se reorganizaram de forma solidária para se contraporem aos efeitos nefastos produzidos pelo sistema capitalista. Nesse contexto, a cooperação surgiu como necessidade, como meio de sobrevivência e, principalmente, como alternativa eficiente para redução das desigualdades sociais, uma vez que pelo agrupamento de pessoas, reciprocidade de trabalho e confluência de ideias, estas conseguiam alcançar seus propósitos e seus objetivos (REISDORFER, 2014).

Com isso, em 1844, na cidade de Manchester na Inglaterra, mais precisamente no bairro de Rochdale, um grupo de 28 trabalhadores (sendo 27 homens e uma mulher) se uniram para montar seu próprio armazém, denominado “Sociedade dos Probos de Rochdale” (*Rochdale Quitable Pioneers Society Limited*). O objetivo desta sociedade era unicamente de propiciar a seus membros a oportunidade de adquirirem alimentos básicos a um preço acessível, contudo, seus conceitos e princípios são até hoje, basilares do Cooperativismo (CENZI, 2012).

Segundo Matos e Ninaut (2007), o cooperativismo possui relevante papel na economia, uma vez que o sistema propicia sustentável desenvolvimento econômico e social, em razão de seus princípios basilares e, na atualidade, é dividido em sete grandes ramos, quais sejam: Agropecuário; Consumo; Crédito; Infraestrutura; Saúde; Trabalho Produção de Bens e Serviços; e Transporte.

2.2 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Em 1995, no XXXI Congresso da Associação Cooperativa Internacional ocorrido na cidade de Manchester, na Inglaterra, os conceitos de Rochdale foram reformulados, culminando nos consagrados sete princípios do cooperativismo que, atualmente, regem o sistema, e são abaixo conceituados segundo acepções de Reisdorfer (2014) e de Machado (2006).

A adesão voluntária e Livre, é o primeiro princípio norteador e contempla que as cooperativas devem ser organizações constituídas de maneira voluntária, sendo estas abertas a todas as pessoas que sejam aptas a usufruir de seus produtos e serviços, bem como assumir as responsabilidades decorrentes da associação. Ademais, as organizações cooperativas devem ser desvinculadas de discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas

A Gestão democrática, segundo princípio, pelos membros esclarece que por serem instituições democráticas, as cooperativas devem ser interinamente controladas por seus associados, os quais detêm o condão de gestão e participação ativa na formulação das políticas, seja por intermédio de seus representantes eleito ou, no caso de Cooperativas de primeiro grau, por seus próprios membros.

O terceiro princípio, participação econômica dos membros, tem como premissa que os associados devem contribuir de maneira equitativa para realização do capital social das cooperativas das quais são membros, sendo que parte do capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Caso haja remuneração, habitualmente os associados recebem um percentual sobre o capital integralizado e os excedentes são destinados aos objetivos sociais, que podem ser assim discriminados: desenvolvimento da própria cooperativa, por meio de fundos de reservas; benefício aos próprios associados na medida proporcional de suas operações com a cooperativa; outras finalidades aprovadas pelos associados.

Autonomia e independência prevê que as cooperativas, por serem organizações autônomas, somente podem firmar acordos com outras organizações, incluindo as públicas, ou recorrem a capitais externos, desde que, nestas hipóteses, seja assegurado o controle democrático pelos associados.

O princípio educação, formação e informação prevê que as instituições cooperativas devem promover a educação e a formação dos seus associados, representantes bem como de seus

trabalhadores, objetivando que as partes possam contribuir de maneira eficaz para o desenvolvimento do cooperativismo. Além disso, devem contribuir para a disseminação da cultura cooperativista para os diversos públicos, educando-os sobre a natureza e as vantagens da cooperação para a sociedade em geral.

O sexto princípio, Intercoperação, propicia o desenvolvimento das cooperativas, vez que estas, por intermédio da intercooperação, servem de modo mais eficaz aos seus associados e propiciam maior força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e, até mesmo internacionais.

Consoante documento-base do XIV Congresso Brasileiro do Cooperativismo (2019) “a intercooperação apresenta vários níveis de comprometimento e pode abranger simples processos de troca de informação até complexos consórcios comerciais”. Para fins acadêmicos, a intercooperação sob a ótica da tipologia é dividida como local, abrangendo de forma infranacional, horizontal e vertical e, também, como forma setorial e intersetorial, as quais são assim definidas:

A Intercoperação local, nacional, regional e internacional, considera o termo “local” na forma de intercooperação infranacional. Ou seja, no Brasil isso abrange a cooperação ao nível dos estados federados. Já o termo “regional”, colocado após o “nacional”, compreende uma realidade internacional, limitada a países de uma determinada região geográfica, como, por exemplo, o Mercosul. E, por último, o termo “internacional” remete, portanto, a intercooperação na escala mundial.

A intercooperação setorial acontece entre as cooperativas, centrais ou sistemas de um mesmo ramo e pode ser também denominada de intercooperação intersistêmica. Já a intercooperação intersetorial é aquela realizada entre cooperativas, centrais ou sistemas de dois ou mais ramos diversos (crédito e agropecuário, por exemplo).

Por último, há, ainda, a definição entre a intercooperação horizontal e vertical. A intercooperação horizontal é aquela que acontece ao mesmo nível da cadeia produtiva como, por exemplo, a produção conjunta de uma determinada cultura. Também há intercooperação horizontal na hipótese de colaboração entre cooperativas de segmentos diferentes, como por exemplo quando uma cooperativa de produção toma serviços de cooperativas financeiras.

Já a intercooperação vertical é aquela realizada entre cooperativas de níveis diferentes da cadeia de produção, sendo, como exemplo, a intercooperação realizada entre cooperativas de produção e cooperativas de comercialização. A intercooperação vertical ocorre também quando cooperativas do mesmo nível trabalham em conjunto no âmbito de outro nível da cadeia produtiva, criando, por exemplo, uma central de compras.

Por fim, o último princípio, interesse pela comunidade, propõem que as cooperativas devem trabalhar objetivando o desenvolvimento sustentável das suas comunidades em que estão inseridas.

2.3 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

Com a expansão do Cooperativismo pelo mundo, inicialmente na seara de consumo, seis anos após Rochdale surgiu a primeira cooperativa voltada para a experiência de crédito urbana, a qual foi fundada no ano de 1850, em Delitzch, na Alemanha. Posteriormente, em 06 de dezembro de 1900 foi fundada por Alphonse Desjardins a primeira Cooperativa de Crédito das Américas, na cidade de Quebec, Canadá. (GOMES, 2012).

Gomes (2012) lembra que no Brasil, o primeiro registro de uma instituição cooperativa de crédito é de 1902, com a fundação da Caixa de Economia e Empréstimos Amstad, na cidade de Nova Petrópolis, Estado do Rio Grande do Sul, atualmente denominada Sicredi Pioneira.

Na atualidade, no Brasil as Cooperativas possuem legislação específica, notadamente a Lei 5.764/1971, sendo que Cooperativas do ramo Crédito submetem-se, também, à Lei Complementar 130/09, estando essas últimas sujeitas a autorização e fiscalização pelo Banco Central do Brasil para constituição e funcionamento (SOUSA NETO; REIS, 2015).

Segundo Pinheiro (2008), as Cooperativas de crédito tem por escopo a prestação de diversos serviços financeiros aos associados, tais como: concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação.

2.4 INTERCOOPERAÇÃO NO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO

No que tange ao sexto princípio, tem-se a intercooperação como importante ferramenta para o fortalecimento do cooperativismo uma vez que as cooperativas, trabalhando em conjunto, conforme conceito definido no próprio Congresso da ACI em Manchester (1995) servem aos seus associados de modo mais eficaz e propiciam mais força ao sistema por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

Consoante informações do SESCOOP (2016), no que se refere à integração setorial, o segmento cooperativo de crédito é reconhecidamente uma referência de intercooperação no país, mormente no que concerne à estruturação vertical.

Apesar desta afirmação, Meinen (2018) aponta que ainda existem muitas lacunas pouco exploradas da intercooperação pelas Cooperativas de Crédito, e atribuiu como causas principais para este cenário os aspectos a seguir descritos.

O primeiro aspecto diz respeito a inexistência de pauta institucionalizada, voltada para o propósito da intercooperação, seja em âmbito nacional ou até mesmo regional.

Em segundo lugar Meinen (2018) aponta a escassez de diálogo entre os líderes e dirigentes das cooperativas e, em algumas hipóteses, o excesso de atores envolvidos nesses projetos.

Na sequência, destaca a falta de definição clara dos objetivos e dos meios para o seu alcance e, também, a pouca confiança entre os dirigentes envolvidos, além da ausência de portfólio e condições comerciais diferenciadas, com ênfase no relacionamento operacional entre as cooperativas, que deve sempre ser economicamente atrativo aos públicos.

Aponta, também, a rivalidade regional, que acaba por ter uma visão mais voltada a competição do que a própria cooperação, ocorrendo em alguns casos até mesmo preconceito entre as Cooperativas, além da comparabilidade adversa, que consiste na desqualificação da entidade coirmã e/ou dos seus representantes.

Menciona, ademais, os fatores político-ideológicos e o baixo domínio de conhecimento, por parte das instituições, sobre os efeitos positivos da intercooperação.

Por fim, Meinen (2018) cita o individualismo, que culmina em um cenário em que cada qual pensa apenas em “sua” própria cooperativa e, em alguns casos, em si próprio, incluindo vantagens pessoais em relacionamentos extra âmbito corporativo, deixando os interesses do cooperado e da cooperativa em segundo plano, envolvendo, o ego e a vaidade, ora de dirigentes e ora de executivos.

Apesar deste cenário, Meinen e Port (2014) acreditam que a intercooperação está diretamente atrelada à solidariedade, uma vez que predomina o interesse de qualquer cooperativa que as coirmãs do mesmo e de outros seguimentos se desenvolvam.

Conforme explica Meinen (2018) a aplicabilidade da intercooperação possui diversos valores agregados como, por exemplo, o fortalecimento individual das cooperativas com empreendimentos locais e comunitários, cujo quadro social, muitas vezes, é comum.

Cita também como valores agregados o ganho de escala pela ampliação de volume dos negócios, que permite reduzir os preços em razão do maior poder de negociação e que, por outro lado, aumenta a remuneração dos produtos e serviços fornecidos aos associados, bem como a redução de gastos com investimentos pelo compartilhamento das estruturas e de outros custos com publicidade.

Outro benefício obtido na perspectiva de Meinen (2018) é a economia de escopo administrativo e operacional que garante qualidade das soluções cooperativas, permitindo a estas o

acesso a novas tecnologias, novos negócios e também a expansão de mercados pela verticalização de atividades, seja em âmbito regional ou nacional, podendo ocorrer, inclusive, entre sistemas cooperativos distintos.

Enfim, inobstante as vantagens inúmeras, a cooperação entre si, por si só, torna as cooperativas mais competitivas, tendo como exemplo o que ocorre entre os grandes bancos, que criam diversas soluções conjuntas de pagamentos por meios eletrônicos e compartilham caixas eletrônicos (MEINEN, 2018).

3 MÉTODO DO ESTUDO

A pesquisa consiste em um estudo de caso de um Posto de Atendimento compartilhado, inaugurado em março de 2018, na região central do Município de Belo Horizonte/MG. Atualmente, o espaço é compartilhado por quatro Cooperativas de Crédito, todas de livre admissão.

Por permitir uma maior exploração dos dados a serem coletados e analisados, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa. Trata-se de um estudo descritivo visto que se pretende analisar a percepção dos colaboradores acerca da intercooperação no Posto de Atendimento Compartilhado.

A unidade de análise consiste no tipo de caso aos quais as variáveis ou fenômenos estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados. Neste caso, a unidade de observação foi o Posto de Atendimento compartilhado situado em Belo Horizonte e a unidade de análise, as formas de intercooperação entre as cooperativas participantes.

Segundo Flick (2009), os sujeitos da pesquisa devem ser pessoas com conhecimento relevante sobre os tópicos a serem analisados no estudo. Sendo assim, os sujeitos selecionados desta pesquisa foram dez funcionários do Posto de Atendimento compartilhado, definidos pelo critério de seleção da acessibilidade, intencionalidade e experiência profissional.

Para coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado a todos os colaboradores do Posto de Atendimento compartilhado, vez que o mesmo permite ao pesquisador aclarar alguns aspectos no decorrer da entrevista e, ainda, completar informações que não são possíveis obter por outros instrumentos de coleta de dados (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Para analisar os dados qualitativos e como forma de padronizar os resultados foi selecionada a técnica de análise de conteúdo desenvolvida por Bardin (2011). A técnica de análise de conteúdo estruturada em três etapas, a qual consiste, inicialmente na pré-análise para estruturar as ideias iniciais, realizando leituras com intuito de analisar o dados coletados nas entrevistas.

No segundo momento, foi realizada a exploração do material, que tem como intuito a definição das categorias de análise. Por último, foi realizado o tratamento dos resultados, em que

foram condensadas e destacadas as informações obtidas, sendo, em seguida avaliadas, decodificadas e, por fim, foram realizadas as possíveis inferências dos resultados (BARDIN, 2011).

Os dados foram coletados e analisados de acordo com a frequência de repetição dos mesmos nos questionários abertos aplicados e, após a apuração dos resultados, os mesmos foram condensados de forma unitária e percentual em gráficos e planilhas.

3.1 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada na sede do Posto de Atendimento Compartilhado, localizado na região central de Belo Horizonte, estado de Minas Gerais, sendo o espaço corporativo dividido por quatro Cooperativas de Crédito, todas de livre admissão, com origem de regiões do interior do estado, as quais são adiante discriminadas.

A primeira Cooperativa possui sua sede no município de João Monlevade/MG e, conforme demonstrativo financeiro de dezembro de 2019, detém cerca de R\$590.000.000,00 (quinhentos e noventa milhões) em Ativos.

A segunda Cooperativa, com sede social no município de Itaúna/MG, conforme demonstrativo financeiro de junho de 2019, possui cerca de R\$389.000.000,00 (trezentos e oitenta e nove milhões) em Ativos.

A terceira Cooperativa está sediada no município de Ipatinga/MG e, consoante demonstrativo financeiro de junho de 2019, possui cerca de R\$187.000.000,00 (cento e oitenta e sete milhões) em Ativos.

E, por último, a quarta Cooperativa, com sede no município de Divinópolis/MG, de acordo com demonstrativo financeiro de junho de 2019, possui cerca de R\$385.000.000,00 (trezentos e oitenta e cinco milhões) em Ativos.

Quanto ao ambiente compartilhado, o mesmo foi inaugurado em março de 2018 e contempla em sua estruturação terminais de atendimento físicos e eletrônicos, uma sala de reuniões destinada ao uso de do público interno e cooperados, além de um espaço para café e um *coworking*.

O rateio dos custos da estrutura, bem como alguns serviços comuns como, por exemplo, os serviços de caixa, são geridos e administrados pela Cooperativa Central, da qual todas Cooperativas Singulares são vinculadas.

Para fins de distribuição do público presencial, ao acessar o interior da Agência Compartilhada, o propenso associado é direcionado de forma sequencial para o atendimento por uma das Cooperativas Singulares que compõe a estrutura, sendo esse controle realizado por um funcionário da Cooperativa Central que confere imparcialidade ao procedimento.

Atualmente, uma média de 15 (quinze) colaboradores estão lotados na Agência Compartilhada, sendo cerca de 2 (dois) à 3 (três) funcionários de cada uma das Cooperativas e da Central.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As questões que foram aplicadas aos 10 (dez) entrevistados possuem embasamento nas bibliografias contidas no referencial teórico desde artigo e o objetivo do presente trabalho consiste em aferir, por meio da análise de dados, os principais benefícios e desafios de um caso de intercooperação no Posto de Atendimento compartilhado entre quatro cooperativas de crédito e, por fim, concluir se é viável promover a intercooperação entre cooperativas “concorrentes”.

Quanto aos entrevistados, estes estão enquadrados na faixa etária de 25 (vinte e cinco) à 50 (cinquenta) anos de idade, sendo cinco do sexo masculino e cinco do sexo feminino. No que diz respeito ao grau de instrução, 09 (nove) dos 10 (dez) entrevistados possuem ensino superior completo em especialidades diversas.

Com a finalidade de agregar maior valor a pesquisa, na primeira etapa os 10 (dez) respondentes foram questionados se já haviam trabalhado anteriormente em um Posto de Atendimento convencional ou em agência de outra instituição financeira. Desta forma foi possível aferir que 7 (sete) dos entrevistados possuíam parâmetro de comparação por experiências anteriores entre postos/agências convencionais e o Posto de Atendimento Compartilhado, objeto da pesquisa.

Segundo os entrevistados as principais diferenças entre os modelos de agências compartilhadas e agência tradicional são a falta de espaço na estrutura, o fluxo menor de clientes, a divisão de associados com as outras Cooperativas que compõe o espaço e, por último, o processo mais enxuto, conforme demonstrado no Gráfico 1:

Gráfico 1 – Principais diferenças entre agências compartilhadas e modelos tradicionais



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

4.1 DESAFIOS, OPORTUNIDADES E BENEFÍCIOS DA AGÊNCIA COMPARTILHADA

Sobre os desafios, oportunidades e benefícios do modelo de Agência Compartilhada, foram obtidas as seguintes respostas dos entrevistados, conforme Quadro 1:

Quadro 1 - Desafios, Oportunidades e Benefícios

Desafios	Oportunidades	Benefícios
Prospecção de Associados	Busca de Novos Públicos	Compartilhamento de Ideias
Canibalismo Interno	Melhoria em Processos	Redução de Custos
Leilão de Taxas	Ganho de Escala	Fortalecimento da Marca
Redução do Spread	Aprimoramento Negocial	Estrutura Diferenciada
Atrito entre Singulares	Ampliação de Negócios	Ajuda Mútua
Melhoria Operacional	Fortalecimento do Cooperativismo	Compartilhamento de produtos e serviços
Segurança	-	Agência Enxuta
Compartilhamento de Associados	-	-

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Começando pelos desafios, pode se verificar que na concepção dos pesquisados estes ainda são relevantes, porém a grande maioria atribuiu ao fato da agência ser a pioneira no modelo compartilhado no Estado de Minas Gerais e, também, por ter pouco tempo de funcionamento, conforme relatado pelo(a) entrevistado(a) A: “É uma oportunidade ímpar que ainda precisa de melhorias, o que é normal, pois se trata de uma agência modelo.”

Observa-se que a maioria dos desafios está atrelado ao compartilhamento do espaço entre cooperativas que, por terem origens distintas umas das outras, possuem políticas de crédito diferentes.

Por esta razão, em busca de resultado de maneira não centralizada, ocorre o denominado “canibalismo interno” pela prática de “leilão de taxas”, com objetivo de buscar novos cooperados.

Os desafios ainda enfrentados caminham na contramão do conceito do sexto princípio cooperativista, que tem como escopo fazer com que as cooperativas sirvam aos seus associados de modo mais eficaz e propiciem mais força ao sistema por meio das estruturas locais, regionais, nacionais, internacionais e, por esse motivo, carecem maior atenção.

Apesar dos desafios, as respostas obtidas pelos pesquisados foram unânimes no que diz respeito à relevância do modelo compartilhado para a redução dos impactos da concorrência entre as Cooperativas, demonstrando que este formato pode ser uma oportunidade face às concorrências internas recorrentes na atualidade.

Nesse sentido, o(a) entrevistado(a) B relatou que “Com a Agência Compartilhada podemos ver de perto o Cooperativismo, tiramos aquela impressão de competitividade”.

Dentre os benefícios, chama atenção as expressões “Compartilhamento de Ideias”, “Ajuda Mútua”, “Ampliação de Negócios”, “Ganho de Escala”, palavras essas estritamente ligadas ao

conceito da Intercooperação que ganham forma na visão dos profissionais atuantes na Agência Compartilhada.

4.2 INTERCOOPERAÇÃO NA AGÊNCIA COMPARTILHADA

Para avaliar a aplicabilidade da intercooperação na agência compartilhada, segundo os propósitos de Meinen (2018), associados ao princípio, os colaboradores deveriam assinalarem com “x” o grau de relevância de cada um deles em termo de contribuição do modelo de Posto de Atendimento Compartilhado, de acordo com a percepção individual.

Verifica-se na Tabela 1, na concepção dos colaboradores, excetuado “Aumento do Portfólio de Produtos”, que em todos os demais itens existe uma concentração igual ou superior à 80% (oitenta por cento) entre as atribuições de relevante e muito relevante.

Tabela – Nível de relevância

ITEM	NÃO É RELEVANTE	POUCO RELEVANTE	NEUTRO	RELEVANTE	MUITO RELEVANTE
Redução de gastos com investimentos pelo compartilhamento das estruturas		10%		10%	80%
Atratividade do público em geral				60%	40%
Ampliação do volume de negócios			10%	60%	30%
Aumento do portfólio de produtos		10%	30%	30%	30%
Vantagem competitiva			20%	20%	60%
Interação entre as cooperativas participantes				10%	90%
Compartilhamento de informações/tecnologia			10%	10%	80%

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Assim, pode-se concluir que de maneira geral, na percepção dos entrevistados, a agência compartilhada persegue os propósitos do princípio da Intercooperação e, também, é possível verificar quais pontos carecem de melhoria.

5 CONCLUSÕES

O estudo teve como objetivo aferir, na perspectiva dos colaboradores, a viabilidade da estruturação de agências cooperativas no modelo compartilhado. Para tanto, foram realizadas 10 entrevistas com colaboradores da Agência Compartilhada analisada.

A presente pesquisa possibilitou vislumbrar que a Agência Compartilhada, na percepção daqueles que vivenciam o cotidiano da mesma, possui um vasto horizonte de benefícios, muitos deles já existentes e, também, de promissoras possibilidades.

Observa-se que existe um grande senso comum entre os entrevistados no que diz respeito às questões elementares que norteiam o sexto princípio cooperativista, com destaque, por exemplo, a interação entre as Cooperativas participantes e o compartilhamento de tecnologias e informações entre elas, fato este que demonstra que a experiência está em total consonância com as premissas do princípio da intercooperação.

Além disso, chama atenção também o fato de que as Cooperativas que compartilham o espaço respeitam os associados uma das outras, inibindo o assédio dos mesmos dentro do próprio sistema que, conseqüentemente, culmina na redução da concorrência interna.

Os resultados mostram que o modelo tem aceções futuras do mercado de trabalho financeiro, uma vez que um reduzido número de colaboradores concentra todas as funções operacionais e realiza o atendimento presencial voltado à consultoria financeira de seus associados.

Entretanto, por se tratar de uma experiência inovadora no cooperativismo de crédito mineiro, existem alguns pontos que carecem de aprimoramento para reduzir ou, até mesmo, extinguir os impactos de qualquer concorrência entre as cooperativas participantes.

Após a análise dos dados foi possível verificar que um dos principais desafios está pautado na inexistência de campanhas conjuntas e, também, nas diferenças entre as taxas praticadas pelas cooperativas que ali co-habitam.

Como alternativa, seria viável que as participantes se organizassem para estabelecer, além das taxas e campanhas, metas conjuntas de crédito e produtos voltadas especificamente para essa estrutura.

Ademais, sugere-se também reuniões periódicas entre os órgãos de gestão das mesmas, voltadas para a definição e alinhamento dessas diretrizes comuns, além de reuniões entre os colaboradores para a organização interna da Agência Compartilhada.

Assim, apesar dos existentes aspectos dos quais a presente pesquisa serve-se para sugerir melhorias, conclui-se que este modelo de estruturação de Cooperativas reduz e, até mesmo poderá extinguir, os impactos da concorrência entre as Cooperativas. Por conseguinte, demonstra-se viável

ao sistema promover e incentivar tais projetos, vez que o mesmo propiciará ao mesmo unicidade frente ao mercado.

Por fim, este estudo teve como intuito contribuir para o avanço das pesquisas de forma geral sobre a intercooperação no Cooperativismo de Crédito e, especificamente, para os estudos sobre o modelo de Agência Compartilhada. Nesse sentido, espera-se que os resultados obtidos incentivem projetos na seara sistêmica, com viés de promover o desenvolvimento e o aprimoramento de estruturas compartilhadas, contribuindo com o crescimento do Cooperativismo de Crédito no mercado financeiro nacional.

Este tema poderá ser completado com pesquisas de alternativas que contribuam para a redução dos impactos da concorrência entre cooperativas, podendo ser, inclusive, ampliado para outros ramos do Cooperativismo.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CENZI, Nerii Luiz. **Cooperativismo: desde as origens ao projeto de Lei de reforma do sistema cooperativo Brasileiro**. 2 ed. reimpressão (2012). Curitiba: Juruá, 2012.
- FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GOMES, Dirceu Herrero. **SICOOB Metropolitano: um sonho que se tornou realidade**. 2 ed. Brasília/DF: Confedbras, 2012.
- MACHADO, Sandra Mary Cohim Farias. **Gestão de Cooperativa: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis Fundação Visconde de Cairu. 2006, 167 p.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MATOS, M. A.; NINAUT, E. S. **O cooperativismo frente às perspectivas econômicas**. INFOTEC: Informativo Técnico do Sistema OCB, n. 2, 2007. 9 p. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>>. Acesso em: 26 set 2019.
- MEINEN, Ênio. **Intercooperação: não basta pregar!** 19 de novembro de 2018– Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/11/intercooperacao-nao-basta-pregar-por-enio-meinen/>. Acesso em: 24 set 2019.
- MEINEN, Ênio; PORT, Marcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios**. Brasília: Confedbras, 2014. 550p.
- OCB – **Documento Base do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo** – Intercooperação, 2019. Disponível em: <http://cbc.coop.br/wp-content/uploads/2019/04/Intercoopera%C3%A7%C3%A3o.pdf> . Acesso em: 16 de set 2019.
- PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília: BCB, 2008.
- REISDORFER, Vitor Kochhann. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.
- SCHNEIDER, José Odelso. Cooperativismo e desenvolvimento sustentável. **Revista Otra Economía**. V.09, n.16, São Leopoldo Jan./Jun. 2015: 94-104 Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/otraeconomia/article/viewFile/otra.2015.916.07/4674>. Acesso em: 02 fev. 2020
- SOUSA NETO, J. A.; REIS, D. A. Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gestão e Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 15, n. 2, p. 211-234, mai./ago. 2015.
- SESCOOP - **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.