



## MUDANÇA NA PERCEPÇÃO DE VALOR EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO PÓS-AGLUTINAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

## CHANGE IN VALUE PERCEPTION OF CREDIT COOPERATIVES AFTER AN AMALGAMATION PROCESS: A CASE STUDY

**Carlos Eduardo Avila Borges,**

Fundação Dom Cabral

[carlosetuado@fdc.org.br](mailto:carlosetuado@fdc.org.br)

**Georgina Alves Vieira da Silva,**

Centro Universitário UNA

[georgina@abconsultores.com.br](mailto:georgina@abconsultores.com.br)

**Maria Laetitia Corrêa,**

Centro Universitário UNA

[marialaetitiac@yahoo.com.br](mailto:marialaetitiac@yahoo.com.br)

### RESUMO

Este trabalho teve como objetivo verificar se houve mudanças na percepção de valor para os cooperados de duas cooperativas de crédito após processo de incorporação, identificadas, neste trabalho, como COOP P (incorporada) e COOP G (incorporadora). Para tanto, o referencial procurou explorar conceitos sobre cooperativismo de crédito, valor percebido e fusão e aquisição de empresas. A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso incluindo fontes primárias. Os resultados mostraram que houve aumento no valor percebido pelos cooperados da COOP P e que existia uma proximidade dos membros com a gestão da organização. Pelo lado da COOP G, verificou-se que não houve mudança no valor percebido por seus associados. O estudo de caso revelou ainda um dilema vivido pelos membros das duas cooperativas relacionado à dupla natureza de sua identidade “dono” e “usuário”, apontando para uma dificuldade do exercício desse duplo papel. Registra-se, ainda, como contribuição relevante do trabalho, a potencial construção de parâmetros conceituais para futura elaboração de um modelo de avaliação de cooperativas.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de crédito; Mudanças pós-aglutinação; Fusão e aquisição; Valor percebido.

### ABSTRACT

This study aimed to check if there were changes in value perception for members of two credit cooperatives that amalgamated through incorporation, identified as COOP P and COOP G. Thus, the referential sought to explore concepts about credit cooperatives, perceived value and companies' merger and acquisition. The study was carried out by means of a case study that included primary sources. Results showed that perceived value increased for COOP P members and that both directors and members agreed about the reasons that led the cooperative into the incorporation process. As for COOP G, there was no change in the value perceived by its members. This case study also raised a dilemma faced by members of the two cooperatives. The dilemma was related to the two-sided nature of their identity as “owners” and “users”, which highlights the difficulty at playing these two simultaneous roles. As a relevant contribution from this study, it shows a potential construction of concepts for future elaboration of a cooperative's valuation model.

**Keywords:** Credit cooperatives; Post-amalgamation Changes; Merger and acquisition; Perceived value.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor cooperativo de crédito no Brasil atualmente concentra 2,3% das operações de crédito do Sistema Financeiro Nacional - SFN (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2009). Caracteriza-se por sua grande fragmentação, visto que são cerca de 1.200 cooperativas de pequeno e médio porte concentradas principalmente nas regiões sul e sudeste do país (OCB, 2009). Essa característica faz com que o setor passe por um momento singular de desafio: a consolidação do sistema cooperativo de crédito diante do aumento da competição no mercado financeiro privado.

Para as Cooperativas de Crédito, a organização em economia de escala e a racionalização de custos dos serviços comuns têm-se mostrado alternativas mais apropriadas para adquirir as competências necessárias para manter sua competitividade no mercado financeiro. Por isso, os processos de aglutinação de cooperativas devem ser colocados como uma das estratégias mais importantes de consolidação do setor.

Os processos de aglutinação entre cooperativas são uma forte tendência no cooperativismo contemporâneo. Esses processos são considerados uma forma de aliança estratégica que essas organizações podem adotar para alavancar seus desempenhos empresariais, como aumento de participação no mercado, eliminação da concorrência predatória entre cooperativas de mesma atividade econômica, melhor controle de preços e custos, geração de melhores resultados e sobras e aumento de chance de sobrevivência do negócio cooperativo (OLIVEIRA, 2006).

Admitida a possibilidade de fusões e incorporações para as cooperativas de crédito, os resultados mais concretos desses processos seriam o aumento do porte da sociedade, da participação no mercado, da produtividade, da capilaridade de atendimento, a redução de custos e o acesso a novos mercados.

Por outro lado, os impactos dos processos de aglutinação de cooperativas de crédito não podem ser analisados à luz somente dos fatores financeiros e operacionais. Constituindo-se como centralidade do papel de uma cooperativa a utilidade (valor) de seus serviços, é fundamental que se verifique se esses processos realmente incrementaram a percepção dessa utilidade para os cooperados, sob a ótica da melhoria da qualidade dos serviços financeiros, da melhoria das condições dos empréstimos e das aplicações, da melhoria na capacidade de gerar resultados econômicos, da melhoria da estrutura oferecida, da melhoria do atendimento, entre outras questões.

Numa sociedade de pares, como são os empreendimentos cooperativos, o sucesso não pode ser medido exclusivamente pela racionalização dos procedimentos, dos custos e economia de escala, mas principalmente pela percepção de valor na cooperativa pelo grupo de pessoas associadas.

Portanto, foi a ótica desse grupo que interessou pesquisar neste trabalho. Para além dos resultados financeiros e operacionais, foi preciso identificar como os principais atores do processo, que estão (ou deveriam estar) no centro das decisões, avaliam as mudanças provenientes do processo de junção de suas cooperativas de crédito.

Dessa forma, a pesquisa procurou responder a questão: a aglutinação de duas cooperativas de crédito gerou mudanças na percepção de valor para seus cooperados?

Nesse contexto, optou-se, preliminarmente, por averiguar as razões determinantes para o processo de aglutinação, por se entender que essas razões podem influenciar nas mudanças de percepção de valor dos cooperados na cooperativa pós-junção. Buscou-se investigar se a percepção do cooperado nessa questão era

simétrica à dos dirigentes que decidiram pela aglutinação, uma vez que os pressupostos teóricos do cooperativismo conjecturam a participação dos membros na gestão do empreendimento.

Procurou-se, assim, entrar detalhadamente na apreciação das mudanças na percepção de valor desses atores à luz desse processo. Para isso, utilizou-se, como ferramenta de análise, o conceito de valor percebido da literatura da Administração, especificamente na área de marketing, que vincula percepção de valor com a noção de troca de benefícios por sacrifícios (custos).

Considerando a atual formatação do Sistema Financeiro Nacional, as cooperativas desse ramo são tidas como uma importante alternativa de acesso ao crédito e de inclusão no mercado financeiro por oferecerem à população em geral, em especial, ao pequeno empreendedor urbano e rural maior volume de recursos a juros menores que a média das taxas praticadas no mercado (OLIVEIRA, 2004). Isso é possível porque essa sociedade se preocupa em eliminar os intermediários na captação de recursos, nos investimentos e na concessão de empréstimo, fazendo do tomador e do investidor uma só pessoa (CECREMGE, 2008).

Além disso, as cooperativas de crédito são importante mecanismo de regulação de mercado, uma vez que podem impedir, por meio da livre concorrência do mercado, que os bancos de varejo massificados pratiquem preços, taxas e juros abusivos (KRUEGER, 2004).

Não se regulando pelos mesmos princípios dos bancos privados, as cooperativas de crédito podem se constituir em fonte segura de financiamento de bens e negócios. Portanto, trabalhos científicos que promovam conhecimentos visando ao desenvolvimento do cooperativismo de crédito podem contribuir para o aumento da percepção da importância de uma instituição dessa natureza, principalmente para pequenos empreendedores, que emergem na economia. O campo da Administração poderia assim fornecer dados que estimulassem, de um lado, a criação de cooperativas de créditos e, por outro, o maior uso dos seus serviços pelos cooperados.

Para o segmento de cooperativas de crédito, o estudo se justifica pela condição de referência que os resultados da pesquisa podem trazer, servindo de incentivo para outros processos de fusão ou incorporação de organizações dessa natureza ou alertando para aspectos da mudança que precisam ser considerados para que essas fusões e incorporações ocorram dentro dos princípios que a embasam.

Para a cooperativa que foi objeto de estudo, este trabalho traz resultados que podem subsidiar planejamentos e tomadas de decisões estratégicas, refletindo na melhoria do atendimento das necessidades de seus cooperados.

Para o meio acadêmico, este estudo contribui para a área de administração de empresas, em especial, de cooperativas de crédito, cuja tendência de crescimento, associada aos processos de fusão ou incorporação dessas organizações, irá requerer profissionais capazes de administrarem tais instituições sob perspectivas conceituais bem estabelecidas.

Justifica-se, também, este trabalho, por ser um estudo científico pouco explorado<sup>1</sup>: o tema “mudanças de percepção de valor pelos associados em cooperativas de crédito após processos de fusão ou incorporação” não aparece com nitidez nas pesquisas bibliográficas levadas a efeito neste trabalho.

Uma vez que o valor percebido pelo cooperado é fundamental para a existência de uma cooperativa, constituiu, então, o objetivo geral deste trabalho de pesquisa verificar se a aglutinação de cooperativas de crédito gerou mudanças na percepção de valor para seus cooperados. Buscou-se ainda: a) averiguar as razões que levaram ao processo de incorporação de cada uma das cooperativas de crédito envolvidas; b) verificar se a percepção dos cooperados nessa questão era simétrica à dos dirigentes que decidiram pela incorporação e c)

analisar as mudanças na percepção de valor no empreendimento cooperativo de crédito pelos cooperados das duas cooperativas envolvidas no processo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a compreensão teórica desse artigo, o referencial teórico foi desenvolvido em três partes. A primeira foi relacionada à moldura administrativa que fundamenta o funcionamento das cooperativas, em especial às cooperativas de crédito, e do papel do associado dessas organizações. A segunda parte procurou estruturar critérios para análise de percepção de valor de associados em cooperativas de crédito a partir das proposições teóricas do cooperativismo de crédito. A terceira parte faz uma revisão sobre as expectativas de ganhos em operações aglutinação de cooperativas.

Vale, no entanto, um registro. Embora o termo “valor” seja entendido em disciplinas relacionadas à cultura organizacional e à marketing, dando possibilidade de estudos nessas diferentes áreas da administração, este trabalho não abordou o conceito com a amplitude que lhe é peculiar, dado não ser este o foco da pesquisa. Seu propósito foi utilizar conceitos básicos sobre valor percebido extraídos da disciplina de marketing, que contribuem para o entendimento sobre a percepção de valor em cooperativas de crédito, sob duplo ângulo: o de clientes e o de donos desses empreendimentos.

### 2.1 Cooperativismo e cooperativas

#### 2.1.1 Caracterização das cooperativas

O surgimento de uma cooperativa dá-se a partir de um acordo de colaboração empresarial firmado voluntariamente entre indivíduos, quando estes compreendem a importância de resolver coletivamente as necessidades econômicas experimentadas individualmente, de forma a obter benefícios mais expressivos do que aqueles obtidos pela ação isolada de cada um. Mesmo considerando o interesse econômico individual dos associados como o objetivo da cooperação, o indivíduo não é priorizado em detrimento do coletivo: ambos têm o mesmo grau de importância na cooperativa (VALADARES, 2003).

De acordo com Juvêncio, Andrade e Panzutti (2000) e Rollemberg (1996), existem significativas diferenças entre as sociedades mercantis tradicionais – denominadas aqui empresas não-cooperativas – e as empresas cooperativas. O Quadro 1 apresenta as principais características que as distinguem.

<b>Empresa não-cooperativa</b>	<b>Empresa cooperativa</b>
1) É uma sociedade de capital	1) É uma sociedade de pessoas
2) Objetivo principal: lucro	2) Objetivo principal: prestação de serviços
3) Número limitado de acionistas	3) Número ilimitado de associados
4) Controle acionário: cada ação, um voto	4) Controle democrático: um homem, um voto
5) Assembleia: <i>quorum</i> baseado no capital	5) Assembleia: <i>quorum</i> baseado no número de associados
6) Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.	6) O associado é sempre dono e usuário da sociedade

<b>Empresa não-cooperativa</b>	<b>Empresa cooperativa</b>
7) Transferência de ações a terceiros	7) Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade
8) Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número das ações	8) Resultados retornam aos sócios proporcionalmente às operações
9) São, muitas vezes, os próprios intermediários	9) Afasta o intermediário
10) Defende o maior preço possível	10) Defende preços justos
11) Promove a concorrência entre sociedades	11) Promove a integração entre cooperativas
12) O compromisso é econômico	12) O compromisso é econômico, social e educativo

**Quadro 1:** Comparação entre empresa não-cooperativa e empresa cooperativa

**Fonte:** JUVÊNCIO; ANDRADE; PANZUTTI, 2000, p. 25; ROLLEMBERG, 1996, p.11.

Para Juvêncio, Andrade e Panzutti (2000, p. 25), “a empresa cooperativa deve ser entendida tanto como unidade de produção quanto em sua dimensão econômica e social, pois combina associação e empresa, ou seja, a associação de pessoas que se agrupam voluntariamente para atingir um fim comum, através da constituição de uma empresa dirigida democraticamente.”

Por serem sociedades empresariais, elas também devem ser encaradas como um negócio vinculado diretamente às questões de mercado e de economia competitiva, devendo-se pautar pelas modernas técnicas de gestão empresarial para atingir os resultados preconizados pela cooperação (VALADARES, 2003).

No entanto há de se reparar uma distinção importante entre as sociedades cooperativas e as empresas mercantis, o que constitui uma característica elementar determinante da forma de gestão do empreendimento cooperativo. A sociedade cooperativa não tem objetivo de gerar lucro financeiro. Elas devem ter eficiência e viabilidade econômica para garantir sobrevivência no mercado, e os excedentes dos resultados de suas operações, denominados “sobras”, são distribuídos entre os associados proporcionalmente ao volume de suas operações.

Isso não acontece nas empresas não-cooperativas, às quais a pessoa se associa para participar dos lucros. Nas cooperativas, os indivíduos se associam para utilizar os serviços da sociedade e não para obtenção de um dividendo de capital. Evidentemente, o que ocorre em uma cooperativa é que o cooperado ganha economicamente, mas não se apropria do capital de um terceiro (BIALOSKORSKI NETO, 1997).

Outras características das sociedades cooperativas são extraídas da Lei Federal n. 5.764/1971 em seu Artigo 4º: a) adesão voluntária com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços; b) variabilidade do capital social representado por cotas-partes; c) inacessibilidade das cotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade; d) singularidade de voto (uma pessoa igual a um voto); e) neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social; f) prestação de assistência aos associados (BRASIL, 1971).

O Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG, 2008) define cooperativa como “uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”, conceito esse que preconiza o entendimento da Aliança Cooperativa Internacional (ACI).

A partir de numerosas definições de cooperativa, das diferentes interpretações sobre os princípios cooperativos e da multiplicidade de características e orientações na teoria cooperativista, Valadares (2003)

ressalta alguns aspectos da realidade das cooperativas que são consenso entre os estudiosos: a) em sua essência, a cooperativa é uma empresa; b) a empresa cooperativa deve servir aos interesses de seus membros; c) por extensão, a cooperativa beneficia a comunidade de um modo geral; d) como empreendimento econômico, a cooperativa realiza a intermediação dos interesses dos seus membros com o mercado; e) e nesse caso prevalecem as questões imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica, tanto no que se refere às relações internas da cooperativa com seus cooperados, quanto no que se refere às relações externas com o mercado. Uma cooperativa seria, então, uma organização orientada por metas dos indivíduos, metas da organização e metas da sociedade em geral.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) classifica as cooperativas do Brasil em treze ramos distintos de acordo com o setor econômico de sua atividade (OCEMG, 2008): Agropecuário, Consumo, Crédito, Educacional, Especial, Habitacional, Infraestrutura, Mineral, Produção, Saúde, Trabalho, Transporte e Turismo e lazer.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), existiam no Brasil em 2008, 7.672 cooperativas. Elas respondem por cerca de 6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e associam cerca de 7,7 milhões de pessoas. A Tabela 1 dá um panorama sobre o cooperativismo no Brasil:

**Tabela 1 - Números do cooperativismo por ramo de atividade**

<b>Ramo de Atividade</b>	<b>Nº. Cooperativas</b>	<b>Nº. Associados</b>
Agropecuário	1.544	879.649
Consumo	141	2.468.293
Crédito	1.148	2.851.426
Educacional	337	62.152
Especial	12	385
Habitacional	381	98.599
Infraestrutura	147	627.523
Mineral	40	17.402
Produção	208	11.553
Saúde	919	245.820
Trabalho	1.826	335.286
Transporte	945	88.386
Turismo e lazer	24	1.094
<b>Total</b>	<b>7.672</b>	<b>7.687.568</b>

**Fonte:** OCB, 2009

As cooperativas de crédito no Brasil destacam-se entre os ramos de classificação da OCB por acumularem um dos maiores números de cooperativas e o maior número de associados. Tratar-se-á, no próximo item, da caracterização das cooperativas do ramo crédito que constituem o objeto de estudo desse trabalho de pesquisa.

### *2.1.2 Caracterização das Cooperativas de Crédito*

As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob forma de sociedade de pessoas que tem como objetivo a prestação de serviços aos associados, em forma de ajuda mútua, como concessão de empréstimos em diversas linhas de financiamento, captação de depósitos, cheques, prestação de serviços de cobrança, cartões de crédito, pagamentos, contas de investimento, além de outras operações específicas, enfim, uma série de produtos e serviços financeiros que atende às necessidades dos associados e que representa praticamente toda gama de operações financeiras permitidas a um banco. Em vista disso, as cooperativas de

crédito estão sujeitas às mesmas condições de risco de intermediações financeiras inerentes aos bancos múltiplos e comerciais em geral (PINHEIRO, 2007).

O Quadro 2 apresenta, de forma didática e mais detalhada, algumas das principais diferenças entre os bancos e as cooperativas de crédito, em complementação ao Quadro 1 (p. 25), baseado em Juvêncio, Andrade e Panzutti (2000, p.25) e Rollemberg (1996, p.11):

<b>Bancos</b>	<b>Cooperativas de crédito</b>
1. São sociedades de capital.	1. São sociedades de pessoas.
2. O poder é exercido na proporção do número de ações.	2. O voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto).
3. As deliberações são concentradas.	3. As decisões são compartilhadas entre os associados.
4. O administrador é um terceiro (profissional de mercado).	4. O administrador é do meio (associado).
5. O usuário das operações é mero cliente.	5. O usuário é o próprio dono (associado).
6. O usuário não exerce qualquer influência na definição do preço dos produtos.	6. Toda política operacional é decidida pelos usuários/donos (associado).
7. Podem tratar distintamente cada usuário.	7. Não podem distinguir: o que vale para um, vale para todos.
8. Priorizam os grandes centros.	9. Não restringem, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas.
9. Têm propósitos mercantilistas.	9. A mercancia não é cogitada.
10. A remuneração das operações e dos serviços não tem parâmetro/limite.	10. O preço das operações e dos serviços visa à cobertura de custos (taxa de administração).
11. Atendem em massa, priorizando o autosserviço.	11. O relacionamento é personalizado ou individual, com o apoio da informática.
12. Não têm vínculo com a comunidade e o público-alvo.	12. Estão comprometidas com a comunidade e os usuários.
13. Avançam pela competição.	13. Desenvolvem-se pela cooperação.
14. Visam ao lucro por excelência.	14. O lucro está fora do seu objeto.
15. O resultado é de poucos donos / acionistas (nada é dividido com os clientes).	15. O excedente (sobras) é distribuído entre os usuários na proporção das operações de cada um.
16. No plano societário, são regulados pela Lei das Sociedades Anônimas.	16. São reguladas pela Lei Cooperativista

**Quadro 2:** Comparativo banco e cooperativa de crédito

**Fonte:** LEITE e SENRA, 2005, p. 174.

Segundo Polonio (1999), as principais vantagens em ser membro associado de uma cooperativa de crédito são assim elencadas: a) acesso ao crédito a juros mais baixos; b) acesso aos serviços financeiros com taxas menores; c) melhores condições de retorno de investimentos e aplicações; d) orientação financeira; e) responsabilidade limitada à cota de capital integralizada; f) dupla personalidade em ser dono e usuário do empreendimento; g) participação nos resultados, proporcional às operações na cooperativa.

Para representar os associados, agir em seu nome e fiscalizar a administração de seus dirigentes, as cooperativas de crédito devem compor os seguintes órgãos sociais em sua estrutura administrativa, o que é previsto também pela lei das cooperativas (BRASIL, 1971):

a) Assembleia Geral, o órgão máximo em poder de decisão numa cooperativa. As decisões de interesse da cooperativa e dos associados, inclusive as eleições de conselhos e a destinação de sobras, são definidas pela maioria dos votos, e cada associado tem direito a um voto;

b) Conselho de Administração, cuja principal atribuição é gerir a cooperativa conforme as determinações dos associados decididas em assembleias. Os membros desse conselho são eleitos para mandatos nunca superiores a quatro anos por determinação legal;

c) Conselho Fiscal, cuja função é fiscalizar os atos administrativos da cooperativa por meio dos registros contábeis e financeiros, livros, documentos e demais instrumentos que contribuam para acompanhar e controlar a gestão e o patrimônio da cooperativa, garantindo a transparência e eficiência da administração do empreendimento.

### 2.1.3 O associado: dupla natureza e participação

Os associados são a base e a razão de existir de toda cooperativa. Em seu organograma, o exercício do poder parte inicialmente dos cooperados, nas assembleias, ou seja, o exercício do comando se dá de baixo para cima (MEINEN; DOMINGUES; DOMINGUES, 2002).

Uma cooperativa deve ter estrutura orgânica, isto é, ela somente existe se há senso de comunidade e vida comum dos associados que a constituem. Deve-se, ainda, interpretar que a associação entre seus membros transcende aos fins de exploração de atividade econômica, pois existe um vínculo associativo diferenciado, baseado na solidariedade das ações pessoais e na força comum desses membros.

As ações pessoais de cada associado são as ações da cooperativa, mesmo porque servir o associado, que ao mesmo tempo é o proprietário e o tomador de serviços da instituição, é o meio pelo qual a sociedade pode alcançar o fim para o qual foi constituída. Sem as ações pessoais de cada associado a sociedade não pode prestar os serviços para os quais foi criada. A exemplo, em uma cooperativa de crédito, é inimaginável a concessão de empréstimos se não houver captação de recursos dos próprios associados. Enquanto uns contribuem com a aplicação de recursos, outros os tomam, mas isso durante um certo lapso de tempo, pois, em vista do permanente estado de cooperação, as figuras se alternam (LEITE; SENRA, 2005, p. 221).

A relação econômica entre os associados e a cooperativa que permite incrementar suas aspirações econômicas é regida por uma identidade intencional que coloca em dupla condição a pessoa associada: proprietária da empresa e usuária de seus serviços. Os donos da cooperativa disponibilizam seu capital para a empresa cooperativa, que, em contrapartida, produz serviços de que esses donos necessitam (VALADARES, 2003).

Polonio (1999) defende essa mesma perspectiva, ressaltando que as cooperativas de crédito permitem, a partir da condição de seu proprietário ser também o usuário dos serviços prestados, a eliminação de intermediários nas operações financeiras, fazendo do tomador de crédito e do investidor a mesma pessoa.

Diferentemente das demais instituições financeiras que exploram a atividade econômica com fim mercantil, em que os recursos intermediados surgem do investimento de terceiros, nas cooperativas de crédito esses recursos surgem dos depósitos dos próprios associados, dentro da propriedade comum, que é a cooperativa. À medida que os associados depositam recursos na cooperativa, são estruturadas as condições para a operacionalização do empreendimento cooperativo, como a concessão de empréstimos a outros associados ou a si próprio.

Na qualidade de proprietários e de usuários, os integrantes dos quadros das cooperativas exercem diferentes papéis simultaneamente: participam da gestão e utilizam os serviços. Portanto, o cooperado assume dupla natureza.

O associado também é responsável pelas operações da cooperativa e deve se comprometer em utilizar os bens e serviços oferecidos no empreendimento, tornando a atividade econômica viável. São também de sua

responsabilidade os resultados auferidos, assumindo os riscos do negócio, que podem gerar não só benefícios mas também culminar em perdas.

Portanto, a responsabilidade do associado vai além da própria associação à cooperativa. Ele se obriga a contribuir não apenas com recursos mas com seu compromisso, seus conhecimentos, suas habilidades e, em contrapartida, recebe o poder e o dever de decidir sobre os rumos do negócio cooperativo.

As assembleias gerais, as reuniões em pequenos grupos locais, a escolha dos “delegados” para as assembleias gerais das cooperativas maiores, a escolha e as formas de controle sobre os dirigentes são os principais mecanismos de participação do associado que, porém, por si sós não são suficientes. A viabilidade da democracia cooperativa depende muito mais da vontade e do interesse em participar do que dos mecanismos montados para promovê-la.

Em outras palavras, o associado detém um dever social e político, devendo compartilhar, além do capital intermediado, das deliberações, das decisões e dos resultados da sociedade. Sua participação ativa é fator fundamental de existência e sobrevivência do empreendimento, seja como usuário, dirigente, membro de conselhos de administração, fiscal ou foros de discussão, isto é, participando como um membro ativo.

Valadares (2003) confirma essa mesma interpretação assumindo que a participação dos associados na tomada de decisão e na administração do negócio é a essência da gestão das cooperativas. Elas devem desenvolver estruturas organizacionais eficazes e estabelecer um projeto coletivo de ação econômica que integre os associados, satisfazendo seus interesses e promovendo sua integração na comunidade.

Feitas as devidas reflexões sobre os aspectos relevantes das cooperativas de crédito relacionadas à sua fundamentação administrativa e ao papel do associado, a próxima seção pretende definir os parâmetros teóricos sobre valor percebido em cooperativas de crédito por seus associados.

## **2.2 Valor percebido pelo associado em uma cooperativa de crédito**

O termo valor é conhecido e utilizado tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico. Seu conceito não é novo, sendo usado nas áreas de economia e administração. Na teoria econômica, o valor de um produto é dado por sua utilidade e representado por seu preço ou, ainda, é formado por sua demanda. Em administração, especificamente na área de marketing, valor é um conceito central, relacionado a relações de troca. Embora este ainda seja um contexto econômico, no marketing a ênfase recai sobre as relações com o cliente. Logo, valor estaria relacionado à percepção do cliente (RICHINS, 1994).

Na literatura de marketing, o termo valor é geralmente associado à percepção de produtos e serviços, o que resultou na expressão “valor percebido”. Considerando-se as cooperativas de crédito como fornecedoras de serviços aos associados, os conceitos apresentados neste embasamento teórico serão remetidos a serviços.

Zeithaml (1988) define valor percebido como a avaliação geral do indivíduo sobre a utilidade de um serviço, baseado em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado ou dispensado (sacrifícios) na transação.

Kotler (1998) segue a mesma ideia com a definição de que o valor entregue ao consumidor é resultado da diferença entre valor total esperado (conjunto de benefícios) e o custo total para o consumidor, e que pode ser interpretado como o lucro para o consumidor na transação de troca. Assim, o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

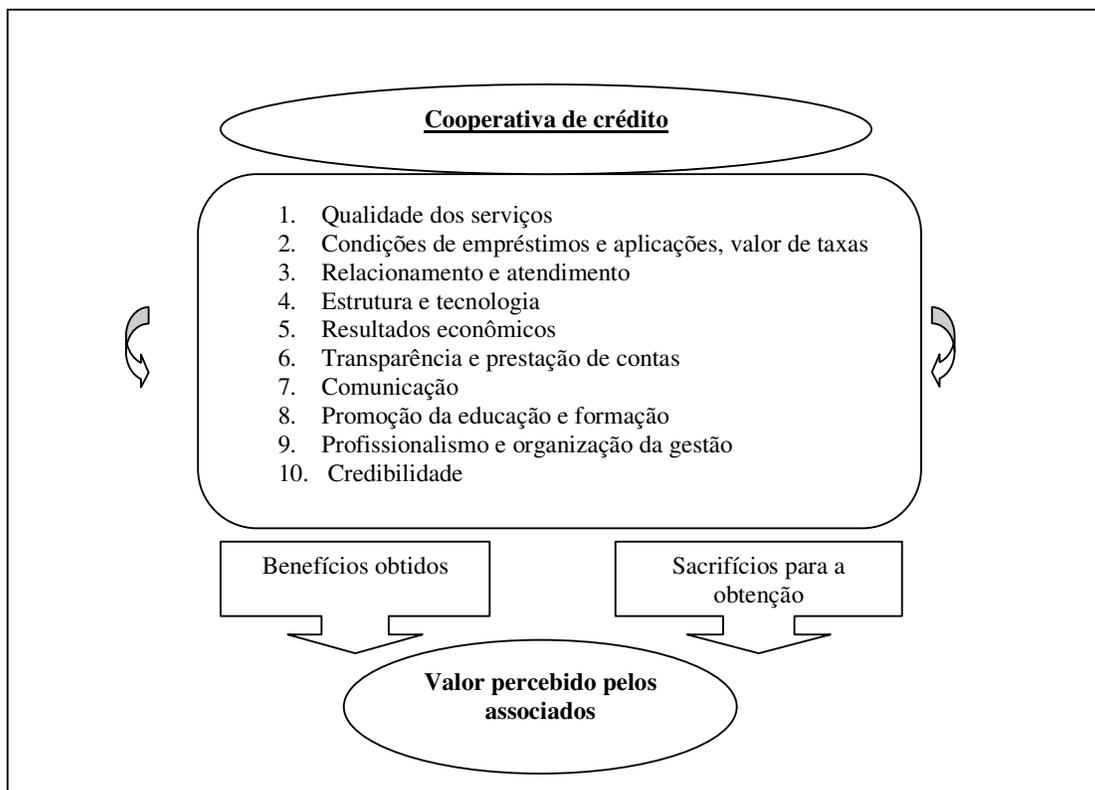
Para Zeithaml (2003) valor percebido seria definido como função positiva de qualidade; atributos extrínsecos, como funcionalidades; atributos intrínsecos, como sentimentos; abstrações de nível elevado, como os valores pessoais; e como função negativa de sacrifício percebido, aqui entendido como dispêndios monetários e não monetários do tomador do serviço. Para esse mesmo autor, os benefícios percebidos seriam derivados da qualidade de um serviço, sendo este o julgamento do consumidor sobre a superioridade ou excelência global desse serviço (ZEITHAML, 1988).

Portanto, apesar das variações, os vários autores citados convergem para o conceito de que o valor percebido pelo cliente está vinculado ao uso (utilidade) do serviço à percepção do cliente e envolve a noção de troca de benefícios por sacrifícios (custos).

Fixado o conceito de “valor percebido” e a partir do referencial teórico já apresentado, é possível inferir que os parâmetros sobre percepção de valor em cooperativas de crédito por seus associados estão relacionados a questões como:

- a) qualidade dos serviços financeiros oferecidos aos associados;
- b) condições de empréstimos e aplicações, valor de tarifas e taxas de juros;
- c) relacionamento com o cooperado e atendimento individualizado;
- d) estrutura e tecnologia aplicadas à gestão;
- e) capacidade de gerar resultados econômicos;
- f) transparência da gestão e prestação de contas;
- g) comunicação com o cooperado;
- h) promoção da educação e formação de seus cooperados e colaboradores.
- i) profissionalismo e organização da gestão do empreendimento;
- j) credibilidade da cooperativa.

A Figura 1, abaixo, apresenta, de forma esquemática, a relação dos valores a serem pesquisados que geram percepção de valor.



**Figura 1:** Processo de percepção de valor pelos associados em uma cooperativa de crédito

**Fonte:** Elaborado pelo primeiro autor

Verificados, então, os parâmetros sobre a percepção de valor em cooperativas de crédito por seus associados, o próximo corte introduz as perspectivas de ganhos com operações de fusões e incorporações de cooperativas.

### 2.3 Fusão e incorporação de cooperativas

As organizações buscam, nas operações de F&A, novo posicionamento estratégico, sinergia na economia de escala, redução de custos, aumento de receitas, redução do risco do negócio, aumento de participação de mercado, criação de valor para os sócios, melhor acesso a mercados e desenvolvimento de novas tecnologias. Essas combinações permitem as organizações ganharem em flexibilidade e criarem novas oportunidades de sobrevivência de seus negócios (NAPIER, 1989; NADLER, 1994; CARTWRIGHT; COOPER, 1995; EVANS; PUCIK; BARSOUX, 2002; RODRIGUES, 1999; ROSSON; BROOKS, 2004; KLOECKNER, 1994

Essas referências são condizentes às organizações cooperativas assim como são para as empresas com fins mercantilistas. A Lei Federal n. 5.764/1971, em seu Capítulo X, Artigo 57 ao 59, prevê sobre a aglutinação de cooperativas através de fusões e incorporações, unificando seus quadros de associados, seus patrimônios, seus passivos e ativos. Particularmente, as cooperativas de crédito devem ter autorização do Banco Central do Brasil para executarem esses processos.

A fusão entre cooperativas implica a constituição de uma nova sociedade cooperativada que sucederá os direitos e as obrigações das sociedades originárias e na declaração da extinção dessas. Em outras palavras, a

constituição de uma nova sociedade cooperativa se dá simultaneamente com a extinção das fusionadas. (KRUEGER; MIRANDA, 2007).

Os processos de incorporação entre cooperativas, por sua vez, implicam a absorção, pela sociedade incorporadora, do patrimônio, dos direitos, das obrigações, dos associados e empregados das sociedades incorporadas.

Assim como as empresas com fins mercantilistas, as cooperativas buscam incessantemente o crescimento e o fortalecimento de seus negócios e sua sobrevivência no mercado. Essas condições podem ser sustentadas principalmente pelo aprimoramento e pela modernização dos meios de produção e distribuição dos bens e serviços para os cooperados. Fusões e incorporações entre sociedades cooperativas seriam formas de se alcançarem esses patamares, buscando a convergência de interesses dos associados de uma ou mais organizações cooperativistas (KRUEGER; MIRANDA, 2007).

Segundo Oliveira (2006), os processos de fusões e incorporações entre cooperativas são uma forte tendência no cooperativismo contemporâneo. Esses processos são considerados uma forma de aliança estratégica que essas organizações podem adotar para alavancar seus desempenhos empresariais, como aumento de participação no mercado, eliminação da concorrência predatória entre cooperativas de mesma atividade econômica, melhor controle de preços e custos, geração de melhores resultados e sobras e aumento de chance de sobrevivência do negócio cooperativo.

Há de se considerar, no entanto, que esses processos de aglutinação de cooperativas provocam mudanças estruturais nas relações sociais e de influência entre todos aqueles que são afetados direta ou indiretamente em função dos conflitos de interesses que são gerados, notadamente entre os associados das organizações envolvidas. Esses associados assumem a posição de defesa de seus interesses patrimoniais e, principalmente, operacionais, uma vez que seu maior interesse, na maioria das vezes, não está no capital investido na sociedade mas nos produtos e serviços que a cooperativa lhes oferece (KRUEGER; MIRANDA, 2007).

Acrescem-se às questões de ordem operacional e financeira aquelas associadas aos vínculos emocionais dos associados com suas cooperativas de origem, o que pode obscurecer o processo de tomada de decisão, quando este busca exclusivamente à maximização dos resultados econômicos provenientes da união de forças dessas sociedades:

Há a perspectiva emocional de perda de influência e, portanto, de perda de benefícios não econômicos em serviços e atenção [...]. A inexistência da distribuição de sobras e de retorno de seu capital social investido em longo prazo faz com que a dimensão não tangível de benefícios de bem-estar, de atenção, de influência e convívio possa ser maior que os possíveis benefícios econômicos no futuro de uma estratégia de alianças e fusões. Assim, também os membros não entendem de modo transparente os benefícios dessa estratégia (BIALOSKORSKI NETO, 2006, p.146).

Verifica-se que os associados podem enxergar, diante da junção de suas cooperativas e da consequente mudança nas estruturas das relações sociais, a perda de identidade e de influência, o que gera a resistência à mudança e o afastamento do associado da participação e do convívio direto na gestão do empreendimento cooperativo. Configura-se, assim, também como objetivo do cooperado, o acesso a áreas de influência pessoal, benefícios não declarados e intangíveis, por se tratar de capital simbólico (BOURDIEU, 1992).

A possibilidade de resistência a esses movimentos de aglutinação de cooperativas por parte de seus associados, de certa forma, traduz uma matriz de interesses financeiros, ganhos operacionais e sistemas relacionais, fatores que sugerem ampla gama de jogos de interesses, incluindo os não-expressos ou formalizados.

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, nos termos propostos por Yin (2001), qual seja, uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidos. Segundo o autor essa técnica contribui, mais do que outras, para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Estas foram exatamente as características da pesquisa realizada. A unidade de análise foi uma cooperativa de crédito que incorporou outra cooperativa em julho de 2005.

Os sujeitos da pesquisa, os cooperados, foram agrupados por tipicidade:

1) grupo P: cooperados que eram associados da cooperativa incorporada na ocasião da incorporação;

2) grupo G: cooperados que eram associados da cooperativa incorporadora na ocasião da incorporação.

Dessa forma, os sujeitos de pesquisa experimentaram a fase antes e pós incorporação.

Inicialmente, a abordagem foi construída focando as possíveis mudanças na percepção de valor na cooperativa de crédito pelos cooperados desses dois grupos. Posteriormente, ampliou-se esse escopo no intuito de levantar as razões pelas quais as cooperativas envolvidas optaram pelo processo de incorporação, por se entender que essas razões poderiam ser fator de influência relevante nas mudanças dos valores percebidos na cooperativa pós-incorporação. Dessa maneira, optou-se também, por entrevistar os presidentes e diretores de ambas as cooperativas para identificar os posicionamentos de cada um deles e suas argumentações para a concretização desse processo.

A população do grupo P era formada por cerca de 270 cooperados. Desse universo, foi selecionado um grupo de 14 entrevistados por tipicidade e acessibilidade. Por sua vez, a população do grupo G era formada por cerca de 4.800 membros. Oito pessoas foram entrevistadas, número suficiente para se constatar o grau de saturação das respostas obtidas.

A composição deste grupo não foi aleatória. Para o fim que se pretendeu (obter percepções de valor na cooperativa antes e após a incorporação), foram adotados dois critérios: os participantes da pesquisa deveriam estar associados há pelo menos seis anos ao empreendimento, prazo que indicaria a experiência como cooperado antes e após a incorporação, o que foi fundamental para a formação de impressões e de mudanças de percepção de valor na cooperativa; os entrevistados não poderiam participar ou já ter participado como membros da Diretoria ou dos Conselhos das cooperativas. Isso foi necessário para que se obtivessem impressões relacionadas somente à figura do cooperado, evitando que essas pudessem ser desvirtuadas por percepções relacionadas às figuras dos dirigentes da cooperativa.

Para este estudo, portanto, foi entrevistado o total de 26 atores sendo o presidente e um diretor da cooperativa incorporada, o presidente e um diretor da cooperativa incorporadora, 14 cooperados da cooperativa incorporada e oito cooperados da incorporadora.

Foram utilizados dois roteiros semiestruturados de entrevistas. O primeiro direcionado aos presidentes e diretores das cooperativas pesquisadas abordava questões sobre os objetivos, os benefícios aos cooperados, as mudanças introduzidas e resultados esperados com a incorporação.

O segundo roteiro, direcionado para os cooperados de ambas as cooperativas, buscou levantar as percepções sobre as mudanças decorrentes da incorporação, incluindo o levantamento dos valores identificados

nas cooperativas de crédito, tendo como referência as dez questões destacadas no item 2.2. Foram abordadas, ainda, questões sobre as razões do processo de incorporação e o processo de consulta aos cooperados,

Optou-se por utilizar entrevistas como técnica de coleta de dados por ser importante fonte de informação para elaboração de estudos de caso de natureza qualitativa (YIN, 2001).

Como técnica de análise de conteúdo foi utilizada a do tipo categorial ou temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado (RICHARDSON, 1999 apud DELLAGNELO e CARVALHO DA SILVA, 2005).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi dividida em duas partes. A primeira parte referiu-se à análise do processo de incorporação e procurou-se identificar as razões que levaram as duas cooperativas – COOP P (incorporada) e COOP G (incorporadora) - a decidirem pela incorporação e, ao mesmo tempo, investigar qual o nível de aderência do comportamento dos cooperados à teoria cooperativista. A segunda parte diz respeito à discussão sobre as mudanças na percepção de valor dos associados no empreendimento provocadas por essa incorporação.

### 4.1 Análise do processo de incorporação

A COOP P era uma cooperativa de pequeno porte com cerca de 270 cooperados oriundos do funcionalismo de uma Fundação pública de ensino e pesquisa do Estado de Minas Gerais e que tinha um único posto de atendimento situado dentro dessa própria Fundação. Segundo depoimentos, a cooperativa tinha restrições de competitividade pela falta de escala de suas operações e por estar voltada exclusivamente a um pequeno grupo de funcionários, o que limitava sua amplitude de atuação e suas perspectivas de crescimento. Ela ainda tinha restrições relacionadas ao baixo nível profissional no gerenciamento de suas atividades e ao pequeno portfólio de produtos e serviços oferecidos aos seus cooperados, que era composto por empréstimos e aplicações financeiras.

Somado à essa condição, a cooperativa também apresentava um déficit financeiro em razão do desequilíbrio entre suas contas e as retiradas para empréstimos aos cooperados. Gerou-se um prejuízo que deveria ser distribuído entre todos os membros associados da cooperativa. Diante desse cenário, a COOP P não transmitia mais credibilidade para seus cooperados e não existiam mais perspectivas de estabilidade de seu negócio.

Percebeu-se que os associados utilizavam a COOP P de forma não condizente com os pressupostos teóricos de funcionamento das cooperativas que determina o estado permanente de cooperação entre seus membros. Não havia um vínculo associativo dos cooperados baseado na solidariedade das ações pessoais e na força comum que faz desse ator o investidor e tomador de crédito concomitantemente. (MENEZES, 2005; LEITE; SENRA, 2005; POLONIO, 1999).

A prática de empréstimos sem critérios prejudicou as contas da cooperativa, ocasionou prejuízos nas operações e, por conseguinte, a falta de credibilidade de seus sócios para aplicação de suas economias no empreendimento. Não havendo captação de recursos dos próprios associados, não havia condições para concessão de empréstimos. Logo, pode-se inferir que a falta desse senso comum dos membros da COOP P a

partir do excesso de empréstimos autorizados e a baixa captação de recursos sucumbiu a estrutura orgânica que viabilizaria o negócio da cooperativa.

Visto que o cooperado deve assumir o duplo papel em seu empreendimento como dono e usuário (VALADARES, 2003; POLONIO, 1999), percebe-se também que se privilegiou na COOP P o comportamento do lado “usuário” de seus membros. Os cooperados utilizavam os empréstimos, mas não se comprometiam como proprietários na gestão dos recursos da cooperativa.

Por sua vez, a COOP G era uma cooperativa de porte maior com cerca de 4.800 associados provenientes de instituições de ensino e pesquisa e que se concentravam principalmente no funcionalismo de uma universidade pública federal. Sua sede administrativa e seu principal posto de atendimento eram localizados no campus dessa universidade e outros postos eram encontrados em mais quatro localidades da cidade. A COOP G apresentava um portfólio de produtos e serviços semelhantes aos de um banco tradicional, como cartão bancário, seguros, cheque especial, empréstimos, financiamentos, aplicações financeiras, talão de cheques, entre outros. Segundo depoimentos, ela detinha um corpo funcional e gerencial profissionalizado e já estava estabelecida no mercado em que atuava.

As razões que motivaram a realização do processo de incorporação do lado da COOP P foram de sobrevivência do empreendimento cooperativo, o resgate da credibilidade do empreendimento a partir da implantação do modelo de gestão e da estrutura que a COOP G poderia oferecer. A incorporação iria permitir aos cooperados desfrutar de uma cooperativa com maior nível profissional de gestão, com maior disposição de crédito para empréstimos e com uma estrutura de serviços ampliada.

Detectou-se que existia uma harmonia entre as percepções dos dirigentes da cooperativa e de seus cooperados com relação a essa questão. Essa harmonia refletia a proximidade dos cooperados com a administração da cooperativa e, por conseguinte, a ascensão do lado “proprietário” do papel do associado.

Os cooperados da COOP P declararam que, antes da efetivação da junção das duas cooperativas, houve reuniões e assembleias no intuito de discutir soluções para a situação por que a cooperativa passava. As pessoas eram informadas e convocadas para esses encontros por meio do quadro de avisos, pela rede de comunicação da Fundação ou pessoalmente, o que era simplificado também pela concentração dos membros em uma mesma localidade. A proposta da incorporação teria sido discutida em um desses encontros com a presença de um dos membros da diretoria da COOP G. A decisão pela aprovação dessa proposta como solução para o quadro de crise da COOP P foi definida posteriormente em assembleia geral, partindo da consulta aos cooperados, o que confirma o propósito do cooperativismo em que o exercício do poder parte inicialmente de seus associados (MEINEN; DOMINGUES; DOMINGUES, 2002).

Constatou-se, além disso, a participação dos membros na tomada de decisão e na administração do negócio, confirmando a essência da gestão das cooperativas (VALADARES, 2003; MENEZES, 2005) e o atendimento ao princípio cooperativista da gestão democrática (OCEMG, 2008).

A pequena amplitude e a concentração do quadro de sócios em uma mesma localidade contribuíam para essa proximidade. De outra forma, a falta de consciência dos membros quanto a suas responsabilidades na participação dos resultados da cooperativa evidenciou certo desequilíbrio no desempenho dos duplos papéis: como “usuários” reconheciam e apoiavam a incorporação, mas apresentaram dificuldades, por exemplo, de entender que deveriam aportar capital para cobrir o déficit orçamentário, na condição de “donos”. Conclui-se,

dessa forma, que nem sempre a condição de duplo papel – usuário e dono - sugerida pela teoria está simultaneamente internalizada nos membros cooperativados.

Pelo lado da COOP G, as razões para a incorporação foram de cunho estratégico, notadamente, de acesso a novos mercados, no caso, a entrada no mercado do funcionalismo público estadual. Apesar de adquirir um número relativamente pequeno de cooperados com a incorporação da COOP P, buscava-se a entrada em um mercado que ofereceria oportunidades de crescimento para a COOP G. Algumas afinidades ainda contribuíram também para a concretização da incorporação. Existia uma similaridade entre as duas cooperativas com relação à natureza dos associados que eram empregados e funcionários de instituições de pesquisa e ensino. As duas cooperativas também tinham proximidade geográfica, encontrando-se na mesma região da cidade.

Observou-se, no entanto, assimetria de percepções entre cooperados e dirigentes, uma vez que o fato da incorporação era desconhecido ou conhecido superficialmente pelos cooperados entrevistados. Pôde-se deduzir que existia um afastamento dos cooperados da administração da cooperativa e que o processo decisório acontecia a partir do núcleo de dirigentes, conselheiros e delegados que representavam os cooperados nas assembleias onde eram votadas as deliberações.

Os cooperados da COOP G, questionados sobre o processo de consulta da proposta da incorporação da COOP P, enfatizaram o modelo de governança baseado em delegados eleitos por grupos de sócios que os representariam nas votações das assembleias. As convocações para essas reuniões eram feitas através de correspondência. Os entrevistados declararam não terem comparecido a esses encontros e demonstraram desinteresse em acompanhar as discussões e as deliberações acerca da administração da cooperativa. As decisões ficariam a cargo dos delegados que os representavam nas assembleias.

Percebe-se que os associados da COOP G não utilizavam os principais mecanismos que possibilitariam a participação dos membros cooperativados na gestão da cooperativa que seriam as assembleias. Esse afastamento seria devido ao desinteresse em cumprir com seu dever como cooperado, reforçado pela acomodação que a representação por delegados embutia. A existência dessa representatividade nas assembleias pareceu ser um fator de desmotivação à proximidade dos cooperados na administração da cooperativa, o que vai contra os preceitos cooperativistas

Portanto, o afastamento dos cooperados da administração da cooperativa pôde ser creditado, simultaneamente, à alienação dos cooperados quanto à sua dupla função e ao modelo de governança, quaisquer deles, de certa forma, incompatíveis com os sustentáculos de uma cooperativa de crédito.

#### **4.2 Análise das mudanças de percepção de valor na cooperativa pós-incorporação**

Nesse segundo momento de análise, foram verificadas as mudanças na percepção de valor dos cooperados da COOP P e da COOP G, pós-incorporação. Fez-se uma análise estruturada das mudanças pós-incorporação na percepção de valor desses cooperados, tendo-se como referência as dez questões pertinentes às cooperativas de crédito. Em cada questão, comparou-se as percepções dos entrevistados apresentadas antes e depois do processo de incorporação.

As percepções de valor nessas questões foram balanceadas pelo conjunto de benefícios percebidos e pelo conjunto de sacrifícios percebidos para se obterem esses benefícios, tendo como referência o conceito comum de que o valor percebido pelo cliente - o cooperado, nesse caso - envolve a noção de troca de benefícios por sacrifícios ou custos (ZEITHAML, 1988; KOTLER, 1998).

A partir desse balanço, foi apurado se houve aumento do valor percebido em cada questão analisada. O Quadro 3 sintetiza os resultados dessa análise, apresentando para cada uma das dez questões pertinentes às cooperativas de crédito, as mudanças no valor percebido pelos cooperados da COOP P em termos de benefícios e sacrifícios.

Questão	Mudanças	Valor percebido
Serviços bancários oferecidos	- maior diversidade de serviços: incremento do portfólio com cartões de crédito e débito, financiamento de bens, empréstimos para pagamento de impostos e banco 24horas - maior qualidade dos serviços: maior disponibilidade de recursos, maior agilidade no atendimento das necessidades dos cooperados e melhor acesso aos serviços através da internet	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios
Condições de empréstimos e aplicações, valor de tarifas e taxas de juros	- redução das taxas de juros aplicadas aos empréstimos - maior disponibilidade de recursos para crédito - controle mais rigoroso sobre os riscos das operações de crédito - uniformidade dos critérios para concessão de empréstimos	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios e diminuição dos sacrifícios percebidos
Relacionamento com o cooperado e atendimento individualizado	- manutenção do relacionamento entre empregados e cooperados e do atendimento individualizado	Manutenção do valor percebido (manutenção de benefícios)
Estrutura e tecnologia aplicadas à gestão	- maior número de postos de atendimento - manutenção das instalações do posto local - disponibilização de serviços pela internet	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios
Capacidade de gerar resultados econômicos	- equilíbrio das contas - eficiência financeira da COOP G - distribuição de sobras aos cooperados	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios e diminuição dos sacrifícios percebidos
Transparência da gestão e prestação de contas	- rotinas de prestação de contas - informativos através de correspondências e da <i>web site</i> - conselho fiscal atuante	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios
Comunicação com o cooperado	- informações regulares via correspondências, informativos e <i>web site</i>	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios
Promoção da educação e formação dos cooperados e colaboradores	- kits escolares destinados aos filhos de cooperados	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios
Profissionalismo e organização na gestão do empreendimento	Critérios mais rigorosos para concessão de empréstimos Melhoria no nível de capacitação e profissionalismo dos empregados e diretoria	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios
Credibilidade da cooperativa	- modelo de gestão mais profissionalizado - estrutura financeira sólida - quadro de sócios consolidado - maior confiabilidade e segurança	Aumento do valor percebido por meio do aumento dos benefícios

**Quadro 3:** Síntese da análise das mudanças de percepção de valor da COOP P

**Fonte:** Elaborado pelo primeiro e pelo segundo autores.

Percebeu-se que a incorporação da COOP P pela COOP G proporcionou mudanças de percepções de benefícios e sacrifícios dos cooperados em todas as questões analisadas referentes às cooperativas de crédito.

Das dez questões, sete tiveram aumento de benefícios somente: Serviços bancários oferecidos; Estrutura e

tecnologia aplicadas à gestão; Transparência da gestão e prestação de contas; Comunicação com o cooperado; Promoção da educação e formação dos cooperados; Profissionalismo e organização na gestão do empreendimento; e Credibilidade da cooperativa. Duas questões tiveram aumento de benefícios e redução de sacrifícios: Condições de empréstimos e aplicações, valor de tarifas e taxas de juros; e Capacidade de gerar resultados econômicos. E uma questão manteve-se com os mesmos benefícios: Relacionamento com o cooperado e atendimento individualizado. Logo, pode-se afirmar que houve aumento do valor percebido em praticamente todas as questões analisadas, concluindo-se que a aglutinação das duas cooperativas - COOP P e COOP G - promoveu mudanças positivas na percepção de valor para os cooperados da COOP P.

Pelo lado da COOP G, os cooperados relataram que não perceberam mudanças em benefícios ou prejuízos com a incorporação da COOP P em nenhuma das dez questões pertinentes às cooperativas de crédito referenciadas nesse trabalho. A cooperativa teria permanecido com os mesmos serviços oferecidos, com o mesmo nível de qualidade, as mesmas condições de empréstimos e taxas de juros e a mesma forma de relacionamento e atendimento aos cooperados. Os cooperados também não perceberam impactos nos resultados econômicos da COOP G ou alterações na transparência da gestão e prestação de contas. A comunicação com os associados era a mesma, bem como as políticas de promoção da educação de cooperados e colaboradores. O profissionalismo da gestão da cooperativa e sua credibilidade também não teriam sofrido efeitos com a incorporação da COOP P.

Considerando-se que a cooperativa incorporadora apresentava um quadro de associados consolidado e uma estrutura de serviços e de gestão já estabelecida no mercado em que atuava, a absorção dos associados da COOP P, bem como de seu patrimônio, seus recursos e depósitos não geraram efeitos de economia de escala ou ganhos de competências que pudessem refletir em benefícios diretos ou em criação de valor para os associados da COOP G em questões como serviços bancários, condições de juros e crédito nos empréstimos e financiamentos, melhorias de resultados financeiros e de estrutura, entre outros.

Como já foi ressaltado anteriormente, o objetivo da COOP G nesse processo de incorporação tinha cunho estratégico de acesso a novos mercados, no caso, a entrada no mercado do funcionalismo público estadual. Visto o afastamento dos cooperados da gestão da cooperativa, benefícios de ordem estratégica não foram percebidos por esses membros com a incorporação da COOP P, não impactando em alterações na percepção de valor dos cooperados da COOP G.

Portanto, os resultados encontrados mostram que a incorporação da COOP P pela COOP G proporcionou aumento de valor percebido para os cooperados da cooperativa incorporada. Por sua vez, esse processo não trouxe percepção de valor para os cooperados da cooperativa incorporadora. Apenas os associados da COOP P perceberam valor na incorporação, sendo, aparentemente, os que mais se beneficiaram da decisão.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em sendo uma cooperativa uma organização de pessoas, os impactos de uma aglutinação entre duas organizações dessa natureza não devem ser analisados somente pela perspectiva dos fatores financeiros e operacionais. Consistindo a principal finalidade desses empreendimentos a utilidade ou valor de seus serviços para os cooperados, buscou-se analisar neste trabalho como a incorporação da COOP P pela COOP G impactou a percepção desse valor para seus cooperados.

A metodologia para analisar as mudanças na percepção de valor procurou combinar um instrumento de marketing – mensuração de valor percebido, como a função de troca de benefícios por sacrifícios (custos) – e critérios a partir dos pressupostos das cooperativas de crédito. Foi possível então elencar dez questões pertinentes às cooperativas desse ramo. Conclui-se que essa metodologia foi válida e pode contribuir para o meio acadêmico-científico, pois permite auxiliar em pesquisas que pretendam observar mudanças de valor percebido por cooperados em processos de aglutinação de cooperativas de crédito. Isso requer o aprofundamento da área de Administração na produção, aplicação e acompanhamento de modelos teóricos, conceituais e a construção de aplicativos e ferramentas que suportem a criação, a fusão e a incorporação de organizações em que os decisores são também os detentores do “capital”, reconhecimento que exige uma lógica diferente da gestão de empresas privadas ou públicas.

Sugere-se, por outro lado, que essa mesma metodologia seja aplicada em estudos de caso de aglutinação de cooperativas que envolvam organizações de portes similares, uma vez que os impactos da junção de suas operações, seus recursos, seus quadros sociais e suas políticas de gestão devem gerar economia de escala e aprendizado organizacional que impactarão mais claramente as questões pertinentes às cooperativas de crédito analisadas. Assim, os resultados podem ser mais consistentes para análise.

Por outra perspectiva, este estudo de caso revelou um dilema vivido pelos membros cooperados das duas cooperativas, relacionado à dupla natureza de sua identidade: “dono” e “usuário”.

Conclui-se que a condição de duplo papel do cooperado – usuário e dono - sugerida pela teoria não era uma proposição claramente assumida pelos membros da COOP P e da COOP G e que o lado do usuário prevaleceu entre esses cooperados, ou seja, os membros de ambas as cooperativas não se sentiam donos do empreendimento mas somente seus usuários. Portanto, neste caso estudado, os pressupostos cooperativistas não pareceram constituir uma práxis no cotidiano da relação dos cooperados com suas cooperativas. Os resultados apontaram para uma dificuldade do exercício do duplo papel pelo cooperado, fazendo-se perder a noção de um empreendimento comum ao qual só se dá vigor pela efetiva responsabilidade com os procedimentos e com os fins da organização (LEITE; SENRA, 2005).

Observou-se também que o modelo de governança adotado pela COOP G - que pressupõe a representatividade de seus membros, os delegados nas assembleias – pode ter sido um fator de acomodação dos associados na gestão da cooperativa, uma vez que os “liberava” dos momentos de deliberação, deixando-se desfigurar seu papel como “donos” do empreendimento. Conclui-se, portanto, que não basta um modelo funcional para fazer valer os pressupostos cooperativistas de participação e envolvimento do cooperado na gestão de sua cooperativa. Como propõe Schneider (1999), se os próprios associados não estão motivados a participar, de pouco adianta montar toda uma complexa estrutura de participação.

Diante disso, recomenda-se que haja uma rediscussão sobre os formatos de governança das cooperativas com grandes quadros sociais, tendo como objetivo a elaboração de modelos que promovam a participação de todos os membros em suas votações. Isso poderia ser alcançado com a utilização de novos meios tecnológicos para consulta, a exemplo da internet ou de urnas eletrônicas - como feito atualmente nas votações públicas em eleições e plebiscitos. Embora a participação do associado seja um reflexo do grau de cidadania de uma sociedade, os meios virtuais podem contribuir para a conscientização de suas responsabilidades.

## 6 LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Como em todo processo de pesquisa científica, este estudo apresenta algumas limitações. Estudos relacionados à mudança de percepção de valor de cooperados em aglutinação de cooperativas de crédito ainda não haviam sido desenvolvidos no meio acadêmico-científico conforme pesquisas realizadas pelo autor. O referencial teórico utilizado para essa pesquisa foi buscado em estudos de outros temas correlacionados. Por esse motivo, outros estudos são necessários para melhor formular os pressupostos teóricos do fenômeno pesquisado bem como acrescentar outros critérios de mudança de percepção de valor por associados em cooperativas de crédito.

Por outro lado, o tema que emergiu relacionado ao dilema da dupla identidade - “dono” e “usuário” - vivido pelos membros cooperados das duas cooperativas é um assunto que abre muitas discussões e que merece ser investigado em pesquisas futuras, podendo variar em diversas questões, como estas: esse duplo papel estaria claro para o cooperado? Por que esse ator privilegia o lado “usuário” do papel na cooperativa de crédito? Por que esse ator não se sente dono do empreendimento? Os pressupostos cooperativistas estariam bem instalados na cooperativa? Esse comportamento pode ser observado em outras cooperativas ou seria uma situação específica, limitada ao caso estudado? Quais seriam as variáveis que influenciam esse fenômeno? Seria esse comportamento uma influência da própria cultura da sociedade brasileira?

São questões abertas no presente estudo que induzem à reflexão sobre o papel potencial que as cooperativas de crédito poderiam exercer em um país com as características do Brasil, reconhecidamente um país que abriga muitos empreendedores individuais em pequenos negócios. A maioria de sua população só tem acesso a créditos sustentados em juros praticados exclusivamente pelas leis de mercado, juros estes que não consegue calcular ou que já estão embutidos na operação de compra, opção que se faz pela relação valor da prestação / desembolso possível, e não pelo valor final / valor justo do bem adquirido.

A falta de união das pessoas em torno desses princípios do cooperativismo reflete, a um só tempo, o desinteresse pela divulgação e ampliação da atuação das cooperativas e a falta de protagonismo do indivíduo na construção de seu futuro, tarefa deixada ao encargo do governo e das empresas.

## REFERÊNCIAS

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Evolução do SFN. **Participação das instituições do segmento bancário nas operações de crédito deste segmento**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/r200612/quadro16.asp?idpai=REVSFN200612>> Acesso em: 27 fev. 2009.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, Mário O. (Coord.). **Gestão agroindustrial**: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1992.
- BRASIL. **Legislação Cooperativista e Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo**, Lei Federal n. 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília, 1971. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/15764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/15764.htm)> Acesso em: 10 mar. 2009.
- CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary. L. Organizational marriage: “hard” versus “soft” issues? School of Management, UMIST, **Personnel Review**, Manchester, UK, v. 24, n. 3, 1995.
- CECREMGE. **Central das Cooperativas de Economia e Crédito de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <[www.cecremge.org.br](http://www.cecremge.org.br)> . Acesso em: 14 mar. 2008.
- DELLAGNELLO, Eloise Helena L.; CARVALHO DA SILVA, Rosimeri C. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- EVANS P., PUCIK V., BARSOUX J.L. **The global challenge: frameworks for international human resource management**. Boston: McGraw-Hill, 2002.
- JUVÊNCIO, Fernanda de Castro; ANDRADE, Geraldo V. de; PANZUTTI, Ralph. **Cooperativismo ao alcance de todos**. São Paulo: OCESP, 2000.
- KLOECKNER, Gilberto de Oliveira. Fusões e aquisições: motivos e evidência empírica. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 42-58, jan./mar. 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRUEGER, Guilherme. **Ato Cooperativo e Seu Adequado Tratamento Tributário**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.
- KRUEGER, Guilherme; MIRANDA, André Branco de. **Comentários à legislação das sociedades cooperativas - Tomo I**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2007
- LEITE, Jacqueline Rosadine de Freitas; SENRA, Ricardo Belízio de Faria. **Aspectos Jurídicos das Cooperativas de Crédito**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2005.
- MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Nercolini; DOMINGUES, Jane Aparecida Stefanés. **Cooperativas de Crédito no Direito Brasileiro**. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.
- MENEZES, Antônio. **Nos Rumos da Cooperativa e do Cooperativismo**. Brasília: Stilo, 2005.
- NADLER, David. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NAPIER, N. K. **Mergers and Acquisitions: Human Resource Issues and Outcomes**. A Review and Suggested Typology. London, Journal of Management Studies, 26, p. 271-287, 1989.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.brasilcooperativo.coop.br>> Acesso em: 27 fev. 2009.

OCEMG. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Anuário do Cooperativismo Mineiro – Maiores Cooperativas de Minas Gerais – 2008**. Belo Horizonte: Ocemg, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática** - 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Mauro José. **Governança Corporativa: uma alternativa para a gestão do Cooperativismo de Crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2004.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 5. ed. Brasília: BCB, 2007.

POLONIO, Wilson Alves. **Manual das Sociedades Cooperativas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHINS, Marsha L. Valuing Things: The Public and The Private Meanings of Possessions, **Journal of Consumer Research**, v. 21, p. 504-521, dez. 1994.

RODRIGUES, S. B. Formação de Alianças estratégicas em países emergentes: O caso Brasil – China. In: RODRIGUES, S. B. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLLEMBERG, Márcia. **Cooperativismo**. Brasília: OCB, 1996.

ROSSON, Phillip; BROOKS, Mary R. M&A and corporate visual identity: an exploratory study. **Corporate Reputation Review**, v. 7, n. 2, p. 181-194, 2004.

SCHNEIDER, José. Odelso. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2. ed. São Leopoldo: UNISINOS, 1999.

VALADARES, José Horta. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. Dissertação (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) Seropédica: UFRJ, 2003.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZEITHAML, Valerie. Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, n.3, p. 2-22, jul. 1988.

ZEITHAML, Valerie; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

---

<sup>i</sup> Pesquisado nos acervos de teses e dissertações da CAPES, USP, UNIVERSIDADE, UFRGS, UnB, UNICAMP, UFPR e UFSC, não se encontrando trabalho científico com esse escopo.