

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE OPERAÇÕES A PARTIR DA GOVERNANÇA COOPERATIVA E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO¹

José Carlos Kroth
Sicredi e UNISC
jose_kroth@sicredi.com.br

Pietro Cunha Dolci
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)
pcdolci@unisc.br

Heron Sergio Moreira Begnis
Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)
heron@unisc.br

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de analisar como a governança cooperativa contribui na gestão estratégica de operações a partir da gestão do conhecimento em uma cooperativa de crédito no Brasil. O sistema de crédito cooperativo vem crescendo mais que o sistema bancário nos últimos anos. Através de um Estudo de Caso em uma Cooperativa de crédito, analisou-se o papel da governança cooperativa e da gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações. Os resultados mostram que a governança bem estabelecida auxilia nas interligações com outras instituições e com a sociedade. Além disso, através da transparência, gera credibilidade aos associados. Também foi identificado que o conhecimento de mercado e com o planejamento estratégico, gera os conhecimentos que contribuem para que a cooperativa elabore suas estratégias e planejamento de longo prazo, suas políticas e objetivos, principalmente aqueles voltados ao atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e com o desenvolvimento de produtos e serviços. O estudo também confirma a participação dos mais variados atores no processo de definição das estratégias, porém, ainda carece de maior capacitação destes agentes.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Cooperativa, Gestão Estratégica de Operações e Gestão do Conhecimento.

¹ Recepção: Jul/2021.

Aprovação: Nov/2021.

Publicação: Abr/2022.

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF OPERATIONS BASED ON GOVERNANCE COOPERATIVE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT

ABSTRACT

This study aims to analyze how a cooperative governance contributed to operations strategic management from knowledge management perspective in a credit union in Brazil. The cooperative credit system has been growing more than the banking system in recent years. Through a Case Study in a Credit Union, we analyzed the role of cooperative governance and knowledge management in the strategic management of operations. The results show that a well-established governance helps in the interconnections with other institutions and with society. Furthermore, through transparency, it generates credibility for its members. Also, it was identified that market knowledge and the strategic planning, it generates the knowledge that contributes for a cooperative to develop its goals and long-term planning, its policies, and objectives, especially those focused on service, flexibility, security, access and with the development of products and services. The study also confirms the participation of the most varied actors in the strategy definition process; however, it still lacks greater training of these agents.

KEYWORDS: Cooperative Governance, Strategic Operations Management and Knowledge Management.

1 Introdução

A aplicação das boas práticas da governança corporativa constitui um diferencial de sucesso e uma vantagem competitiva para as organizações (SOUZA NETO; REIS, 2015), e uma estrutura de governança bem estabelecida é imprescindível ao crescimento e desenvolvimento de qualquer organização de sucesso e nestas se encontram as cooperativas de crédito (JUNIOR; MEIRELLES, 2011).

Segundo Moura (2014), essas práticas são instrumentos indispensáveis à credibilidade de empresas, mercados e instituições financeiras. Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito (2019), dentre uma grande gama de organizações mundiais estão as cooperativas de crédito. Esses tipos de organizações têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados. Também prestar serviços próprios de uma instituição financeira convencional, por meio das suas agências.

A governança conforme Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), vêm ao encontro das cooperativas de crédito, em virtude de atendimento às exigências legais de cada país, bem como para a organização interna e externa e a definição de papéis importantes ao seu bom funcionamento. Para que

se tenha uma boa governança são necessários conhecimentos por parte de todos os seus agentes, sendo necessária uma boa gestão destes conhecimentos. Assim, é interessante destacar a gestão do conhecimento, que pode auxiliar a maximizar e alavancar o potencial das pessoas, e uma sinergia entre as três dimensões organizacionais (infraestrutura, pessoas e tecnologia), devendo ter uma conexão com a estratégia da organização (Fialho; Ponchirolli, 2005).

Alguns estudos apontam a utilização da governança corporativa no contexto das cooperativas (SOUZA NETO; REIS, 2015; OLIVEIRA, ENSSLIN; FLACH, 2020). Entretanto, já existe na literatura a abordagem da governança sob a perspectiva das cooperativas. Conforme Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), a governança cooperativa se define através de um conjunto de mecanismos e controles, internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa. O conjunto de boas práticas de governança corporativa aplicada as cooperativas, se denominam de governança cooperativa (SANTOS, SANTOS; SILVA, 2020). Dessa forma, é importante, entender como os agentes envolvidos nesses diferentes processos nas cooperativas aplicam e compartilham seus conhecimentos.

Assim, revisando periódicos brasileiros, foram identificados que existem uma série de trabalhos sobre Governança Cooperativa, podendo-se destacar: Bialoskorski Neto (1998), Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), Soares e Ventura (2008), Bastos e Tosini (2008), Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), Santos, Santos e Silva (2020). Porém, não se encontraram estudos que tratam como a governança cooperativa poderia ser utilizada para explorar a gestão do conhecimento dos agentes envolvidos no processo, a fim de influenciar na gestão estratégica de operações de cooperativas.

Assim, este artigo tem como objetivo analisar como a governança cooperativa contribui na gestão estratégica de operações a partir da gestão do conhecimento em uma cooperativa de crédito. As cooperativas de crédito reestruturaram o seu sistema de governança nos últimos anos, para se enquadrar nas exigências legais impostas pelo Banco Central do Brasil - BACEN. A estrutura de governança tem como objetivo, realizar uma melhoria em todos os seus processos internos e de sua estrutura funcional. Ainda, auxilia a organização a implantar ou melhorar suas estratégias pelos conhecimentos dos agentes envolvidos.

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

O presente estudo parte de uma lacuna gerencial que precisa cada vez mais ser bem estudada e entendida, uma vez que o sistema de governança deve estar alinhado com a gestão estratégica de operações, pelo conhecimento adquirido dos agentes participantes do processo dentro da organização.

2 Fundamentação Teórica

Segundo o Portal do Cooperativismo de Crédito (2019), uma grande gama de organizações mundiais são cooperativas de crédito. As cooperativas de crédito têm como objetivos estimular a formação de poupança, administrar os recursos e conceder empréstimos aos associados. Também prestar serviços próprios de uma instituição financeira. Os associados são os donos do negócio, com direito a voto com iguais pesos.

As cooperativas de crédito possuem alguns diferenciais em relação aos bancos, por ter a participação dos associados em suas decisões, uma gestão democrática, distribuição de resultados e os associados além de clientes são os donos do negócio (PORTAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO, 2019).

Para Jansen, Maehler e Wegner (2018) a governança de cooperativas possui uma base teórica relativamente limitada em comparação com a governança corporativa, que possui uma vasta literatura. Os dois tipos de governança, corporativa e cooperativa, se complementam e se influenciam mutuamente. Conforme Ventura, Fontes Filho e Soares (2009), a governança cooperativa é um conjunto de mecanismos para a realização de controles internos e externos de uma organização cooperativa.

De acordo com Gaither e Frazier (2006), a estratégia de operações é um plano de longo prazo para produção de produtos e serviços de uma empresa. As operações são atividades de gerenciamento de recursos e processos que produzem e entregam mercadorias e serviços. De forma complementar, a Gestão do Conhecimento é algo estratégico, dinâmico e se manifesta por meio de ações que se enraízam no modo de trabalhar das pessoas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Em relação aos elementos relacionados à Gestão do Conhecimento objeto de estudo no presente trabalho estão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

O artigo faz uma interligação, na qual a governança cooperativa se apresenta e interage na organização desempenhando alguns papéis baseado no estudo de Hung(1998), como o de ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio. E a partir da gestão do conhecimento dentro das cooperativas, através da socialização, externalização, combinação e internalização) pelos agentes envolvidos na cooperativa (associados, assembleia geral, coordenador de núcleo/delegado, reunião de núcleo, assembleia de núcleo, conselho de administração, comitês estratégicos, conselho fiscal, diretoria executiva, diretor executivo, diretor de operações, presidente e vice-presidente, colaboradores, auditoria interna, auditoria externa e programas sociais), que influenciam na gestão estratégica de operações, em

relação ao atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e desenvolvimento de produtos e serviços nas cooperativas de crédito.

2.1 Governança Cooperativa

A Governança cooperativa é um conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definirem e assegurarem a execução dos objetivos da cooperativa, contribuindo para sua continuidade e para o fortalecimento dos princípios cooperativistas (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

A governança vem ganhando força devido ao crescimento das cooperativas de crédito, e possui papéis e atribuições específicas em cada setor ou níveis de hierarquias. Baseado em Hung (1998), a seguir são conceituados esses papéis que podem ser relacionados com a governança em cooperativas de crédito.

O papel de ligação assume que as organizações têm dependências mútuas para acesso aos recursos necessários às suas atividades, de forma que necessitam estabelecer elos para regular essa interdependência. O papel de coordenação, dentro da organização é incorporado à participação de grupos de interesse, pois assim, a organização pode responder melhor às expectativas da sociedade e dos demais conjuntos de atores mais influentes sobre a sua atuação.

No papel de controle, a organização exerce uma separação entre o papel do proprietário e do gestor. O papel de conformidade, a organização tem como premissas a adequar a organização às melhores regras sociais e convenções, ou seja, de forma a torná-la melhor aceita. No papel de apoio, a organização pode muitas vezes adotar uma posição menos estratégica, com uma postura de confirmador das políticas e objetivos apresentados pelos gestores.

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

2.2 Gestão do Conhecimento

A Gestão do Conhecimento envolve necessariamente transdisciplinaridade: algo muito difícil de acontecer tanto no ambiente acadêmico como no empresarial. O conhecimento vai sendo construído através dos mais diversos atores envolvidos no processo (TERRA, 2000).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), por criação do conhecimento organizacional entende-se a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistema. A criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral e que a interação ocorre repetidamente. A gestão do conhecimento tem alguns elementos a serem estudados como a socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a Socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, a partir daí, da criação do conhecimento tácito, como modelos mentais, ou habilidades técnicas pessoais compartilhadas, para a criação de novos conhecimentos. Na socialização as experiências individuais que são os conhecimentos tácitos, acabam sendo compartilhadas entre os agentes que acabam criando o conhecimento compartilhado. No meio organizacional, a socialização ocorre por meio de atividades, treinamentos, interações com clientes, sessões informais, *brainstorms* entre outros. Para Sordi, Binotto e Ruviaro (2014), nas cooperativas os programas de treinamento além de servirem como canais de aprendizagem intencional e como modo de interação formal, também reúnem oportunidades de compartilhamento de conhecimentos tácitos para melhorar o relacionamento interno e com os clientes.

A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é um processo de criação do conhecimento perfeito, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. Na externalização cria-se o conhecimento conceitual. Deve-se criar nas cooperativas mecanismos para motivar esses indivíduos a compartilhar seus conhecimentos, ou mesmo, medidas para facilitar a disseminação de conhecimentos por toda a organização com o intuito de inibir a retenção de conhecimento (SORDI, BINOTTO; RUVIARO, 2014).

A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Esse modo de conversão do conhecimento envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos, pois os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação *online*. As cooperativas desenvolvem e compartilham conhecimentos sobre aspectos organizacionais e situações de mercado (SANTOS, SANTOS; SILVA, 2020).

Já a internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o “aprender fazendo”. Na internalização cria-se o conhecimento operacional. Essa internalização, nas cooperativas de crédito podem estar relacionadas com a conscientização sobre as normas impostas pelo BACEN, bem como a legislação vigente que ampara esse tipo de organização (SOUZA NETO e REIS, 2015). Com a criação do conhecimento organizacional, surgem às estratégias dentro da organização em suas mais diversas operações, que será abordado a seguir.

2.3 Gestão Estratégica de Operações

Estratégia de operações é o padrão geral das decisões que determina as competências em longo prazo e suas contribuições para a estratégia global, de qualquer tipo de operação, através da conciliação dos requisitos de mercado com os recursos de operações (SLACK; LEWIS, 2009). Dentre os elementos da estratégia de operações que serão abordados neste estudo, estão o Atendimento, Velocidade de Atendimento, Flexibilidade, Segurança, Acesso e Desenvolvimento de Produtos e Serviços nas cooperativas de crédito.

Corrêa e Gianesi (2019, p. 55) apontam que para avaliar o desempenho da área de operações devem ser utilizados critérios que sejam capazes de avaliar o quão bem a empresa compete, o que envolve a consideração de várias dimensões de desempenho como: qualidade, confiabilidade, prazos, flexibilidade, entre outros.

Munik, Lima e Costa (2012), apontam que a gestão estratégica de operações se apoia em processos sistematizados e a sua aplicação nas empresas. Devem ser desenvolvidos de acordo com um modelo, um processo lógico passível de ajustes de acordo com as mudanças dos cenários, mercados e objetivos pretendidos, o que irá garantir a competitividade da empresa. Elementos são necessários para o melhor entendimento do que essa estratégia de operações significa para a empresa e pode melhorar o seu desempenho e planejamento. Os elementos destacados e utilizados nesse estudo são apresentados a seguir.

O Atendimento, segundo Olivier (1999), são as expectativas, necessidades, qualidade, iniquidade, e arrependimento que constituem padrões comparativos e que atuam em paralelo. Já para Martins (2019) pode significar a experiência que o cliente tem durante a prestação de serviço ou a atenção personalizada dispensada ao cliente por parte da empresa.

Segundo Matos (2000), a velocidade de atendimento demonstra a prontidão da organização e de seus atendentes na prestação do serviço. Existem duas dimensões de tempo que são a real (tempo físico de espera, que pode ser reduzido com investimentos que promovam modificações no processo) e a percebida (percepção dos associados sobre o tempo que precisam esperar no atendimento). Já para Scur e Queiroz (2017) a velocidade é reconhecida como fundamental para que as empresas trabalhem com prazos de acordo com as necessidades do mercado.

Para ter flexibilidade, segundo Overholt (2000), é necessário que o processo de desenvolvimento da estratégia provenha do mercado, atravesse a organização até o funcionário e faça o caminho inverso. Além disso, a flexibilidade está relacionada com as mudanças e inovações nos processos das empresas (SCUR; QUEIROZ, 2017). Segundo Belmiro (2002), em relação à Segurança, a imagem corporativa funciona como um filtro da percepção do cliente e relaciona-se com a percepção de segurança, credibilidade, reputação da marca, principalmente quando o serviço envolve aspectos

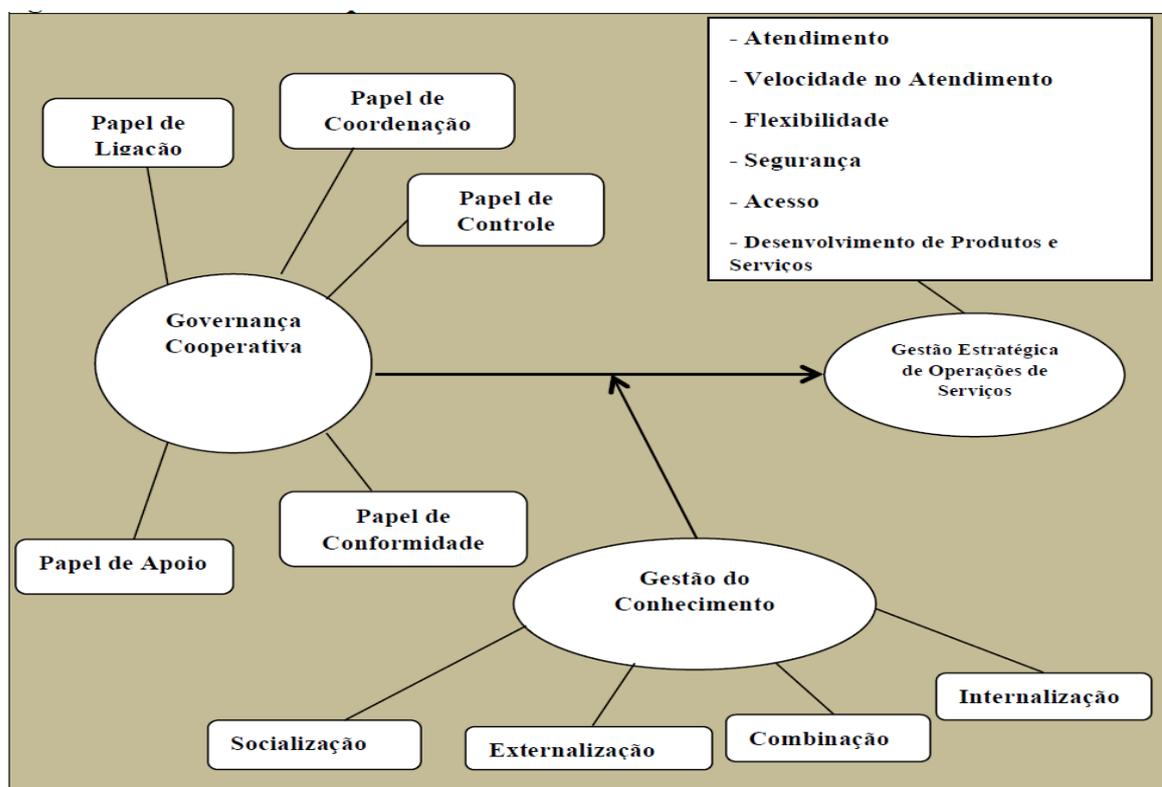
cruciais de segurança e confiabilidade. Além disso, a segurança está relacionada com as informações prestadas e como os clientes compreendem essas informações (MARTINS, 2019).

De acordo com Kotler (1993), uma das principais dimensões em serviços refere-se ao Acesso, ou seja, se o serviço é de fácil acesso, em instalações convenientes, com pouca espera e facilidade de contato. Já para Martins (2019) o acesso está relacionado com a localização, disponibilidade de estacionamento e amplo horário de atendimento.

Por fim, segundo Takahashi e Takahashi (2007), o desenvolvimento de novos produtos é um processo de tomada de decisão complexo e interativo com vários estágios e filtros entre esses estágios. Existem várias fases no desenvolvimento de um novo produto, nas quais se podem citar: concepção do produto na fase de sua criação; o planejamento; o detalhamento; revisões e testes. Além disso, significa a implantação de times multifuncionais para definição de escopo e avaliação de novos produtos, mix de produtos ou diversificação por melhoria de produtos (SCUR; QUEIROZ, 2017).

A partir dos conceitos apresentados é proposto o modelo de pesquisa (Figura 1). A governança cooperativa (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009) através dos seus diferentes papéis (HUNG, 1998) de ligação, coordenação, controle, conformidade e apoio exerce uma influência na definição das estratégias (SLACK; LEWIS, 2009) das cooperativas no que diz respeito a atendimento (OLIVIER, 1999; MARTINS, 2019), velocidade de atendimento (MATOS, 2000; SCUR; QUEIROZ, 2017), flexibilidade (OVERHOLT, 2000; SCUR; QUEIROZ, 2017), segurança (BELMIRO, 2002; MARTINS, 2019), acesso (KOTLER, 1993; MARTINS, 2019) e desenvolvimento de produtos e serviços (TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007; SCUR; QUEIROZ, 2017). Essa relação recebe a interferência da existência ou não da disponibilização dos conhecimentos gerados nas empresas de crédito, que necessitam gerenciar esse conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) através da socialização (SORDI, BINOTTO; RUVIARO, 2014), externalização (SORDI, BINOTTO; RUVIARO, 2014), combinação (SANTOS, SANTOS; SILVA, 2020) e internalização (SOUZA NETO; REIS, 2015).

Figura 1 – Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 01 mostra a conexão que a governança cooperativa faz com os mais diversos papéis numa organização cooperativa, bem como traz as contribuições para as estratégias de atendimento, flexibilidade, acesso e no desenvolvimento de produtos e serviços. Já o conhecimento adquirido internamente e externamente na cooperativa também contribui na elaboração e no desenvolvimento da gestão estratégica.

Método de Pesquisa

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

O estudo de caso foi realizado na Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Centro Serra RS- Sicredi Centro Serra RS, que possui aproximadamente 170 colaboradores, com uma abrangência de 14 municípios, contendo mais de 50.000 associados entre pessoas físicas e jurídicas. A pesquisa feita com agentes que fazem parte desta cooperativa, e que atuam na Governança e nas estratégias de operação. As entrevistas tiveram duração entre 0,5 e 3,5 horas cada uma. Nas entrevistas procurou-se contemplar todos os públicos que fazem parte da estrutura de Governança na Cooperativa. No desenvolvimento da pesquisa foram selecionados e entrevistados os 16 principais executivos da empresa ocupando cargos de alta gestão da organização: Presidente e Vice-presidente da Cooperativa, Diretores Executivo e de Operações, Conselheiros de administração (6), conselheiros fiscais (2) e gerentes das agências (4). Essas são as pessoas que possuem conhecimento do funcionamento da cooperativa, desde a formulação das estratégias até os aspectos mais operacionais, possuindo uma grande influência na empresa e que participam de todos os processos de trabalhos na cooperativa.

A partir do modelo teórico apresentado na seção anterior, foram elaborados os questionamentos, levando em consideração a governança cooperativa e seus papéis (HUNG, 1998), a gestão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) e a gestão estratégica de operações (OLIVIER, 1999; MATOS, 2000; OVERHOLT, 2000; BELMIRO, 2002; KOTLER, 1993; TAKAHASHI; TAKAHASHI, 2007). Este conjunto de questionamentos originou um roteiro aberto para a condução das entrevistas.

Para análise e interpretação dos dados coletados foi feita a análise de conteúdo (BARDIN, 2004) sustentada em três categorias: inicial, intermediária e final. As categorias finais são Governança Cooperativa, Gestão do Conhecimento e Gestão Estratégica de Operações. As categorias intermediárias da Governança cooperativa são: ligação, coordenação, controle, conformidade, apoio e estratégico, e as categorias intermediárias da gestão do conhecimento são: socialização, externalização, combinação e internalização. Já as categorias intermediárias da gestão estratégica são: atendimento, velocidade de atendimento, flexibilidade, segurança, acesso e desenvolvimento de produtos e serviços. As categorias iniciais emergiram das análises das entrevistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As análises realizadas têm como objetivo esclarecer como acontece a gestão estratégica de operações na Cooperativa Centro Serra RS e como está organizada a estrutura de governança. Identificar todos os agentes que fazem parte da gestão estratégica e da governança cooperativa, com seus papéis, responsabilidades e funções. Ainda, identificar como estes agentes podem contribuir com conhecimentos para que sejam aplicados na gestão das operações. E, por fim propor mecanismos que possam interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento na gestão estratégica de operações nesta Cooperativa.

4.1 Governança cooperativa

Segundo Hung (1998), a governança define papéis e responsabilidade de todos os atores que fazem parte das ações diárias da cooperativa. Neste sentido, a pesquisa traz algumas atribuições e demais papéis baseados neste autor, que serão abordados a seguir.

O estudo identifica que em relação a governança cooperativa, o Papel de Ligação, que se refere ao bom sistema de governança e como suas boas práticas dão credibilidade e solidez ao sistema cooperativista, favorece parcerias, gera confiança junto às outras organizações e facilidades com os órgãos fiscalizadores. A Cooperativa possui interligações com o Banco Cooperativo Sicredi, o BNDES, administradoras de cartões, seguros e consórcios, com a Fundação Sicredi, a Confederação Sicredi, a SICREDIPAR e com o Rabobank (Holanda) e estas organizações repassam recursos importantes para o funcionamento da Cooperativa, existindo uma relação sólida entre as empresas e a necessidade de alinhar as estratégias e necessidades. Existe a necessidade da participação dos associados, conselhos, equipe das agências e diretoria executiva e da diretoria da cooperativa nas decisões gerenciais e que determinarão o futuro da organização.

Em relação ao Papel de Coordenação identifica-se que a governança dá os caminhos devido a sua organização e contribui para a evolução da cooperativa, favorecendo as negociações com grupos de interesses através de suas boas práticas, decisões técnicas e estratégicas. O estudo aponta que para que todos os grupos tenham seus interesses e expectativas atendidas na cooperativa, os associados querem ter a certeza de que tenham seus direitos e recursos assegurados para suas atividades comerciais. O Papel de Coordenação dentro da organização é incorporada a participação de grupos de interesse, pois assim a organização pode responder melhor às expectativas da sociedade. Os grupos de interesses acabam realizando essa relação entre a sociedade e a organização.

O Papel de Controle representa que a governança clara, estruturada, minimiza comportamentos não alinhados de gestores, traz segurança à organização e às ações que visam o crescimento e tragam sustentabilidade aos negócios. A governança minimiza comportamentos não alinhados de gestores, exercendo um papel de controle e com papéis claros em prol da sustentabilidade do empreendimento cooperativo. Foi identificado que os conselhos têm um papel relevante, pois controlam as políticas de crédito e analisam se as agências estão cumprindo seu papel e fazendo as coisas corretas, por isso devem ser atuantes, acompanhando a execução das atividades.

O Papel de Conformidade, no qual a governança auxilia a cooperativa a definir as melhores práticas para a sociedade. Promover processos claros, transparentes e éticos, com prestação de contas, ações corretas no dia a dia, seriedade dos colaboradores, conselheiros e dirigentes, gerando confiança e credibilidade da cooperativa. No Conselho de Administração, a governança favorece para que a

sociedade aceite as melhores práticas e regras a serem seguidas. A organização deve primar pelo bom relacionamento e bom atendimento que atenda aos interesses e anseios da sociedade, respeitar os seus princípios e realizar as melhores práticas que realmente atendam às necessidades das pessoas. Além disso, a governança auxilia a cooperativa na definição das melhores práticas, regras e princípios que a sociedade aceita, pois estabelecem as regras e dão credibilidade à cooperativa, bem como às formas de funcionamento e atuação. Portanto, a governança promove a transparência e gera a credibilidade, permitindo que a cooperativa seja percebida pela sociedade como uma organização confiável.

O Papel de Apoio mostra que a boa governança serve de apoio às decisões da organização em relação às políticas e objetivos organizacionais, pois estabelece papéis e funções claras e tem transparência na tomada de decisões. A governança serve de apoio às políticas e objetivos organizacionais. Ela é exercida pelos acionistas e o conselho (que ajuda na elaboração das estratégias), que representa os associados que são os verdadeiros donos. Assim, o conselho pode colocar em prática o que foi decidido e que terá aderência dos donos.

Para que o sistema de governança possa ajudar ainda mais e não apenas ficar para o papel dos gestores, foi identificado que os conselhos devem crescer em busca de conhecimento e entendimento de mercado, estratégias e a cooperativa estará mais bem posicionada e terá boas políticas e objetivos organizacionais.

A partir dos argumentos fornecidos pelos entrevistados, percebe-se que além dos papéis identificados no estudo, surge com evidência o Papel Estratégico na cooperativa. Pode-se identificar que é feito pela alta gerência da organização, através do presidente e vice, e conselheiros de administração que pensam as principais linhas estratégicas. Estes gestores têm uma visão sistêmica e planejam em longo prazo as diretrizes da cooperativa. O planejamento da cooperativa é feito através do somatório do planejamento de cada uma das agências da região Centro Serra. Observa os cenários de cada município, com números, possibilidades e oportunidades. Assim se faz um planejamento financeiro e das ações para atingir os objetivos propostos, no final a Cooperativa consolida pelo Conselho de Administração, que periodicamente analisa e planeja e se revisa. No Quadro 1 são apresentados os conceitos e os destaques encontrados no estudo dos papéis da governança cooperativa segundo Hung (1998).

Quadro 1 - Papéis da governança cooperativa

Elemento	Definição	Destaque
Papel de ligação	Sistema de governança e práticas para credibilidade e solidez. Parceria, confiança com outras organizações e órgãos fiscalizadores	Gerente de Agência – a Cooperativa possui interligações com diferentes instituições que repassam recursos importantes para o funcionamento da Cooperativa, existindo uma relação sólida entre as empresas e a necessidade de alinhar as estratégias e necessidades. Conselheiro de administração – existe a necessidade da participação dos associados, conselhos, agências, diretoria executiva e cooperativa nas decisões gerenciais, que determinam o futuro da organização
Papel de Coordenação	Tem a participação dos grupos de interesses e organização pode responder melhor às expectativas da sociedade	Diretoria Executiva – os grupos de interesses que a cooperativa possui, associados de diversos setores e pelo Programas Sociais. Conselho Fiscal – para que os grupos de interesses terem suas expectativas e interesses atendidos, querem planos de ação que demonstrem a solidez da cooperativa
Papel de Controle	A governança clara, estruturada, minimiza comportamentos não alinhados de gestores e traz segurança e visam o crescimento e sustentabilidade aos negócios.	Diretoria da Cooperativa – a governança pode minimizar comportamentos não alinhados de gestores e exercer um controle sobre isso. Conselho Fiscal – os gestores têm uma linha de controle, com a participação de coordenadores de núcleo, agências, conselhos, diretores e presidente. Isso limita muito certos comportamentos e oportunistas gerenciais.
Papel de Conformidade	A governança auxilia a definir as melhores práticas para a sociedade, gera solidez e credibilidade da organização.	Conselho de Administração – a governança favorece para que a sociedade aceite as melhores práticas e regras a serem seguidas. Diretoria Executiva – a governança auxilia a cooperativa na definição das melhores práticas, regras e princípios que a sociedade aceita. A governança cria os canais e os meios de uma forma organizada dentro da cooperativa.
Papel de Apoio	A boa governança serve de apoio às decisões da organização em relação às políticas e objetivos organizacionais.	Diretoria Executiva- serve de suporte a política e objetivos apresentado pelos gestores. Relata que ela contribui estabelecendo papéis claros para cada função dentro da cooperativa. Gerente de Agência – a governança serve de apoio às políticas e objetivos organizacionais. Os executivos podem executar aquilo que foi decidido e isso terá a aderência dos donos.
Papel Estratégico	É feito pela alta gerência da organização. Tem uma visão sistêmica e planejam em longo prazo as diretrizes da cooperativa.	Diretoria da Cooperativa – O planejamento das estratégias é construído com apoio de organizações que tem o conhecimento e know-how do assunto e informações de mercado. Diretoria Executiva – Em relação ao planejamento das estratégias da cooperativa, relata que começa na Diretoria Executiva, gerentes de agência e equipes, e a validação e depuração pelo conselho de administração.

Fonte: Autores (2021)

4.2 Gestão do conhecimento

A pesquisa aborda sobre a questão do conhecimento gerado dentro e fora da cooperativa e que tem grande importância para o crescimento do sistema. Os conhecimentos tanto adquiridos pelas experiências individuais, grupais e externos das pessoas são utilizados na construção de estratégias e demais processos de trabalho.

Em relação à Gestão do Conhecimento a pesquisa aborda na categoria intermediária, os elementos da Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), os quais serão explorados a seguir. Na pesquisa nota-se que há uma disparidade de conhecimentos e entendimentos dos entrevistados sobre estes temas.

Com relação à Socialização, a governança na cooperativa contribui para que seja possível acessar conhecimentos através do compartilhamento pela troca de experiências, uma vez que, por se tratar de uma governança clara e transparente. Destaca-se que as trocas de experiências acontecem no dia a dia da cooperativa, nas reuniões, seminários, programas de capacitação interna sobre produtos e serviços, programas sociais, os conhecimentos acabam sendo compartilhados e acontecem as trocas de experiências. Segundo Sordi, Binotto e Ruviaro (2014), treinamentos são ferramentas fundamentais da socialização devido a possibilidade de compartilhamento de conhecimentos tácitos e melhorar o relacionamento entre os membros da cooperativa e com os clientes.

A Externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, ou seja, é um processo de criação e armazenamento desse conhecimento, na medida em que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou diálogos. Na externalização cria-se o conhecimento conceitual. A governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas, pela aproximação das partes entre conselho, diretoria e haver um maior entrosamento entre as agências, e poderia ser transformado em novos modelos e processos de trabalho dentro da cooperativa. A governança criou os canais e trouxe a liberdade para o surgimento de ideias, e propicia a interação de seus vários agentes. As boas ideias são analisadas e realizados os ajustes nos manuais e processos internos de trabalhos da cooperativa pelos conhecimentos, capacitação e experiências de seus colaboradores. O conhecimento é evolutivo e está sempre sendo aperfeiçoado pelas pessoas, em que as ideias e sugestões são utilizadas para a construção e transformação das estratégias da cooperativa para o seu crescimento e a sua perenidade. Assim, a retenção do conhecimento pode ser minimizada e a sua disseminação fica mais evidente e clara (SORDI; BINOTTO; RUVIARO, 2014).

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

processo de conversão do conhecimento explícito em explícito, resultando na criação do conhecimento sistêmico. A governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas e com estes conhecimentos podem ser mudados alguns processos na cooperativa e na implantação de estratégias. Essa constatação está em consonância com Santos, Santos e Silva (2020) que aponta em um benefício mútuo através do compartilhamento e uso de capacidades tecnológicas, que são estratégias para as cooperativas.

A Internalização é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, é o “aprender fazendo”. Na internalização cria-se o conhecimento operacional. A governança favorece a aplicação do conhecimento formal na cooperativa, uma vez que estabelece papéis e responsabilidades. O conhecimento formal dos colaboradores e dirigentes é aplicado neste sistema de governança, uma vez que as capacitações são trazidas para dentro da cooperativa e a partir disso é discutida a elaboração de novas estratégias. Também, com os conhecimentos formais, a alta gerência elabora as estratégias para a cooperativa e isso faz muito bem ao cooperativismo. O que torna evidente, como aponta Souza Neto e Reis (2015), que as cooperativas devem não apenas aplicar as normas aplicadas pelo BACEN, mas sim aplicar a governança de maneira ampla e alinhada com as estratégias da empresa.

Em relação ao conhecimento formal, observa que cada colaborador dentro de sua área de atuação desenvolve os seus conhecimentos e aplica-os nas suas atividades e como estratégia poderia buscar novos negócios para a cooperativa. No Quadro 2 são apresentados esses elementos descritos, além da definição e destaque de cada um.

Quadro 2 – Elementos da gestão do conhecimento

Elemento	Autor(es)	Definição	Destaque
Socialização	Nonaka e Takeuchi (1997); (Sordi, Binotto e Ruviano, 2014); Santos, Santos e Silva (2020); Souza Neto e Reis (2015)	Governança cooperativa clara e transparente, gera conhecimento através do compartilhamento e troca de experiências	Gerente de Agência – por se tratar de uma governança clara, transparente e bem estabelecida, facilita o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas e todos acabam participando.
Externalização		A governança favorece a transformação do conhecimento pelas pessoas. Passou-se a exigir um grau de formalização maior de seus manuais e processos internos.	Conselho de Administração – A governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas. Com a capacitação, as pessoas ajudam a moldar e montar seus novos processos de trabalho e manuais internos na cooperativa.
Combinação		A governança contribui para que os conhecimentos sejam convertidos para a cooperativa.	Conselho de Administração – a governança pode contribuir na transformação de conhecimento das pessoas, processos e para as estratégias. Diretoria da Cooperativa – As reuniões, conversas e redes de comunicação que existem hoje dentro do sistema de governança podem converter conhecimentos a todo o momento.
Internalização		A governança favorece a aplicação do conhecimento formal na cooperativa. Estabelece papéis e responsabilidades e é receptiva às mudanças.	Conselho de Administração – o conhecimento formal dos colaboradores e dirigentes é aplicado neste sistema de governança. Gerente de Agência – a governança estabelece papéis e responsabilidades e é receptiva às mudanças. O conhecimento formal de seus colaboradores e dirigentes, pode ser aplicado na cooperativa.

Fonte: Autores (2021)

4.3 Gestão estratégica de operações

Na pesquisa aborda-se que na gestão estratégica de operações, a Cooperativa busca os recursos necessários para o seu funcionamento. Estes recursos são oriundos de diversas organizações brasileiras e internacionais, e que através do planejamento proposto, contribui para que a cooperativa continue competitiva e sustentável.

A pesquisa demonstra que a cooperativa utiliza estratégias em relação ao Atendimento, procura colocar à disposição dos associados um número ideal de colaboradores. Isso gera a satisfação e atende aos anseios e às necessidades das pessoas. Entende que deve ser feito um bom atendimento,

diferenciado, com qualidade e personalizado, através de colaboradores capacitados e disponíveis que conheçam o perfil e costumes dos associados com objetividade, cordialidade e agilidade e gere satisfação dos envolvidos.

Em relação às estratégias adotadas pela cooperativa para o atendimento a seus associados e não associados. A cooperativa vem tentando atender às pessoas pelo débito em conta, créditos pré-aprovados, sistema de cartões, internet, evitando filas nas agências. Neste sentido o Atendimento que a cooperativa oferece às pessoas está de acordo com o estudo de Olivier (1999) e Martins (2019), que trata de atender às necessidades e expectativas das pessoas, com qualidade e que gerar satisfação aos associados e não associados que procuram por produtos e serviços. A fim de atingir a estratégia do tempo de atendimento, os colaboradores devem ser mais objetivos no momento de atender, evitando descontentamentos de quem está na espera, isso acaba influenciando no tempo real e no tempo percebido pelas pessoas. Esta afirmação está de acordo com o estudo de Matos (2000), no qual se aborda que a cooperativa deve ter estratégias para bem atender às pessoas em relação ao tempo real e percebido.

Em relação à velocidade de atendimento ou tempo de atendimento, as estratégias da cooperativa são de auxiliar e educar seus associados a utilizarem os canais eletrônicos de relacionamento, evitando e reduzindo filas nas unidades de autoatendimento, atender de forma mais objetiva e com agilidade. Capacitar às equipes, ter um número ideal de colaboradores, além de fornecer um bom ambiente interno (SCUR; QUEIROZ, 2017), com espaço amplo, utilizar-se de senhas preferenciais, colocar TV com mídias de notícias, vídeos institucionais com informações úteis, obedecerem às leis municipais e do BACEN em relação ao tempo de espera. Sobre a percepção do tempo real e percebido pelas pessoas, imagina que a estratégia deve ser na objetividade de atendimento, e os colaboradores devem ter esse cuidado para filtrar o objetivo e ter a percepção se o associado foi bem atendido.

Em relação à Flexibilidade, a pesquisa traz como elementos consolidados, que o relacionamento dos associados com o Sicredi é mais forte do que com as instituições financeiras concorrentes. A proximidade com a comunidade acaba flexibilizando o trabalho dentro da organização devido a quantidade de atividades realizadas para atender as necessidades das pessoas, estando de acordo com Overholt (2000). Foi identificado que a cooperativa é flexível, quando há uma necessidade de realizar algumas mudanças devido ao cenário regional, e tenta oferecer preços justos em seus produtos e serviços, com agilidade no atendimento e nas liberações de crédito, seguindo o que foi proposto por Scur e Queiroz (2017).

O elemento da Gestão Estratégica, que remete à questão da Segurança passa pela estrutura de atendimento, fazer as coisas certas, com equipes sérias e capacitadas e ter uma boa análise de crédito nas operações. Também fazendo sempre consultas aos órgãos de controles de restritivos, BACEN, e observa a capacidade de pagamento, viabilidade do empreendimento antes da tomada e concessão do crédito. A construção da imagem, credibilidade e reputação da marca se constrói ao longo de muitos anos, com transparência na gestão, prestação de contas e com um histórico positivo de resultados. A segurança se faz com transparência na gestão, prestação de contas, devendo haver respeito às regras,

código de conduta e ferramentas de controles sistêmicas. Para evitar prejuízos financeiros e de imagem da instituição quando se desenvolve um produto ou serviço, isso vem da necessidade dos associados e estuda-se a viabilidade no seu lançamento, sendo necessário buscar um equilíbrio financeiro, olhar a capacidade financeira do associado. Esses achados estão de acordo com Belmiro (2002), que aborda que a imagem corporativa funciona como um filtro da percepção do cliente e se relaciona com a perspectiva de segurança, credibilidade, reputação da marca, principalmente quando o serviço envolve aspectos cruciais de segurança e confiabilidade das informações com os bancos e associados (MARTINS, 2019).

A pesquisa demonstra que em relação às estratégias de Acesso, a cooperativa disponibiliza aos associados produtos e serviços através dos canais de relacionamento, *internet banking* e Sicredi fone, bem como pela mídia através da TV, Rádio, Jornais, vídeos institucionais, SMS, entre outros. Kotler (1993) e Martins (2019), já apontavam que o acesso os refere-se à facilidade de obter e oferecer o serviço, em instalações convenientes, em horas oportunas, com pouca espera e facilidade de contato. O acesso se dá pelo bom atendimento, a *expertise* dos colaboradores e pela estrutura de atendimento, estratégias de acesso dos associados aos produtos disponibilizados pela cooperativa.

Em relação ao elemento da Gestão Estratégica Desenvolvimento de Produtos e Serviços, a pesquisa aponta que a cooperativa tem bons produtos e serviços e que atendem às necessidades e expectativas das pessoas, através de *feedback* dos seus associados. A capacitação e treinamento constantes de seus colaboradores são fundamentais para que exista um bom relacionamento e que os associados conheçam a disponibilidade e o funcionamento de todos os produtos e serviços. Na construção de novos produtos e serviços a cooperativa busca parcerias com outras organizações que já possuem *know-how* nestas atividades e faz pesquisas de mercado para acesso a novos mercados e público-alvo. Conforme Takahashi e Takahashi (2007) e Scur e Queiroz (2017), o desenvolvimento de novos produtos é um processo de tomada de decisão complexo e interativo com vários envolvidos, estágios e filtros entre esses estágios. No Quadro 3 são apresentados os principais destaques da gestão estratégica de operações encontradas no estudo.

Quadro 3 - Gestão estratégica de operações

Elemento	Autor(es)	Definição	Destaque
Atendimento	Olivier (1999); Martins (2019)	Atender às necessidades e expectativas das pessoas com qualidade e que gere satisfação nos serviços e produtos.	Gerente de Agência – Oferecer atendimento próximo a seus associados, suas expectativas, dar qualidade e satisfação. Conselho de Administração – a cooperativa atende com fichas preferenciais, ainda pelo débito em conta, créditos pré-aprovados, sistemas de cartões, internet, evitando filas.
Velocidade no Atendimento	Matos (2000), Scur e Queiroz (2017)	A cooperativa deve ter estratégias para bem atender às pessoas em relação ao tempo real e percebido.	Conselho de Administração – os colaboradores devem ser objetivos no atender, evitando descontentamentos e isso acaba influenciando no tempo real e no tempo percebido pelas pessoas. Conselho Fiscal – a estratégia deve ser pensada individualmente em cada agência.
Flexibilidade	Overholt (2000); Scur e Queiroz (2017).	O processo de desenvolvimento das estratégias provém do mercado e transita dentro da organização. Isso ocorre nas organizações flexíveis.	Conselho Fiscal – a flexibilidade da organização é em relação a atender às expectativas dos associados levando em conta seus concorrentes. Conselho de Administração – O Sicredi procura construir suas estratégias para atender às expectativas das pessoas.
Segurança	Belmiro (2002); Martins (2019)	A imagem da cooperativa funciona como um filtro da percepção do cliente e se relaciona com a perspectiva de segurança, credibilidade, reputação da marca.	Gerente de Agência – As estratégias em relação a manter a reputação e credibilidade da marca está no relacionamento e proximidade com os associados. Conselho de Administração – A fim de evitar prejuízos financeiros, a cooperativa verifica a capacidade de pagamento, histórico e endividamento dos seus associados no momento da concessão de empréstimos e financiamentos.
Acesso	Kotler (1993); Martins (2019)	O acesso é uma das principais dimensões em serviços. Com instalações adequadas, fácil acesso.	Conselho de Administração – o relacionamento do colaborador com os associados através dos programas sociais, favorece o acesso aos produtos e serviços as pessoas.
Desenvolvimento de Produtos e Serviços	Takahashi e Takahashi (2007); Scur e Queiroz (2017).	O desenvolvimento de novos produtos e serviços é um processo de tomada de decisão complexo e possui vários filtros e estágios.	Diretoria da Cooperativa – A cooperativa leva em conta as necessidades das pessoas para criar produtos e serviços. Diretoria Executiva – A cooperativa procura construir um portfólio de produtos e serviços cada vez maior para atender as necessidades das pessoas.

Fonte: Autores (2021)

Ressalta-se, que as estratégias estarem em consonância e apoiarem a governança cooperativa, não podem apenas ser para cumprir requisitos legais ou pressões sociais, como apontou Souto (2017). É necessário desenvolver estratégias que possam melhorar e aumentar a governança cooperativa nas cooperativas de crédito para melhorar suas atividades e melhor atender seus clientes associados ou não.

4.4 Consolidação do Modelo

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

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

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

Enfim, a governança cooperativa está presente dentro da Cooperativa e gera uma solidez a todo o sistema, com transparência, o que favorece a interligação com outras organizações e que atende às expectativas de seus grupos de interesses. Existe a necessidade de maior capacitação dos agentes envolvidos, uma melhor organização interna e com isso tem-se um importante potencial de crescimento, evolução e sustentabilidade de seus negócios para as próximas décadas, uma vez que a cooperativa está situada numa região com potencial no agronegócio e pequenas e médias empresas. Por fim, é importante destacar que a cooperação voltada para um benefício estratégico mútuo no acesso conjunto as bases de conhecimento das empresas envolvidas baseiam-se na competência colaborativa e na confiança intencional como seu principal mecanismo de governança (SANTOS; SANTOS; SILVA (2020)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Como principais resultados, a pesquisa destaca que a Governança na cooperativa tem gerado credibilidade e confiança perante as demais organizações com que possui interligações e que repassam recursos importantes ao seu funcionamento. A governança trouxe mais responsabilidades aos gestores. Também há uma maior limitação de poder e ajuda na escolha das melhores regras e práticas que a sociedade necessita e aprova, através da prestação de contas, programas sociais e demais ações que promovem o desenvolvimento, gerando credibilidade para seu crescimento.

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

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

Em relação aos mecanismos que permitem interligar a governança cooperativa e a gestão do conhecimento com a Gestão Estratégica, identificou-se que pode ser através de reuniões entre colaboradores, diretoria, conselhos e coordenadores de núcleos para coleta de ideias e sugestões para melhorias nas atividades da cooperativa. Outro importante mecanismo refere-se à capacitação e formação de colaboradores em instituições de ensino com pesquisas e trabalhos científicos pré-acordados com a diretoria para aplicação na prática dentro da Organização, bem como programas de formação de novas lideranças.

Em relação aos aspectos e contribuições gerenciais, a pesquisa trouxe como as cooperativas de crédito podem melhorar o atendimento, com o atendimento das necessidades e anseios de seus associados, com colaboradores capacitados e em número ideal para bem servir às pessoas. Ainda com

uma adequação de suas estruturas físicas, e realizar o atendimento objetivo. Já na segurança nas operações de crédito, fazer uma criteriosa análise de crédito e viabilidade nas operações, e utilizando ferramentas de apoio com transparência na gestão. No desenvolvimento de novos produtos e serviços aos seus associados, a cooperativa deve observar as demandas e necessidades das pessoas, fazer parcerias com empresas que possuem *know-how* no assunto, realizar pesquisas de mercado e oferecer produtos competitivos que atendam às necessidades das pessoas. O trabalho teve como limitações a não possibilidade de generalização do estudo, pela natureza do estudo e quantidade de respondentes envolvidos.

REFERÊNCIAS

- Bardin, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, 2004. 225 p.
- Bastos, A.; Tosini, M. F. C. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 4, p. 75-79, 2008.
- Belmiro, M. V. M. L. M. **Análise da qualidade do serviço na estratégia de fidelização de clientes: um caso do varejo bancário**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2002.
- Bialoskorski Neto, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. **Anais [...]** Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo, Ribeirão Preto, SP. 1998.
- Corrêa, H. L.; Gianesi, I. G. N. **Administração estratégica de serviços**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2019.
- Ferreira, R. N.; Santos, A. C.; Lopes, A. L. M.; Nazareth, L. G. C.; Fonseca, R. A. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 134-164, 2013.
- Fialho, F. A. P.; Ponchirolli, O. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, v. 17, n. 1, 1-12, 2005.
- Fontes Filho, J. R.; Marucci, J. C.; Oliveira, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.
- Gaither, N.; Frazier, G. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Thompson Learning., 2006.

- Hung, H. A typology of the theories of the roles of governing boards. **Corporate Governance: An International Review**, v. 6, n. 2, p. 101-111, 1998.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2018. **Governança corporativa**. Disponível em <http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 03 maio 2020.
- Jansen, A. C.; Maehler, A. E.; Wegner, D. Governança cooperativa e o dilema de legitimidade: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. **Rev. Iberoam. Estratég.**, v. 17, n. 3, p. 61-80, 2018.
- Kotler, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1993.
- Martins, P. **Avaliação de desempenho em cooperativas de crédito: um estudo à luz da estratégia de operações de serviços**. 2019. Dissertação. (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.
- Matos, C. L. **Avaliação e análise do desempenho dos processos de serviço, numa agência bancária, sob a ótica de seus clientes e funcionários da “linha de frente”**. 2000. Dissertação (Mestrado em Eng. Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- Meirelles Junior, J. C.; Meirelles, C. D. A. Governança Corporativa e Competência Organizacional. **Anais [...] VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2011.
- Moura, F. F. **Risco de crédito e práticas de governança corporativa: um estudo nas instituições fornecedoras de crédito de Pernambuco**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.
- Munik, J.; Lima, E. P.; Costa, S. E. G. Uma Análise de Citações e Cocitações em Estratégia de Operações em Serviços: Um Estudo das Empresas de Projetos. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n. 2, p. 229-264, 2012.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 16. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Olivier, R. W. **Como serão as coisas no futuro**. São Paulo: Negócio, 1999.
- Oliveira, R.; Ensslin, S. R.; Flach, L. Quem Coopera Cresce: O Uso de Sistemas de Avaliação de Desempenho em Cooperativas de Crédito. **Rev. FSA**, v. 17, n. 4, p. 71-91, 2020.
- Overholt, M H. Flexibilidade e vantagem competitiva. **HSM Management**, n.18, Jan./fev, 2000.
- Portal do Cooperativismo de Crédito. (2016). Disponível em <https://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/o-que-e-uma-cooperativa-de-credito-2/>. Acesso em: 15 junho 2021

- Richardson, R. J.; Peres, J. A. S.; Wardeley, J. C.V.; Correia, L. M.; Peres, M. H. M. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Santos, R. R.; Santos, J. F.; Silva, A. Governança cooperativa: mapeamento do perfil das publicações científicas internacionais (1991-2018). **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 11, n. 1, p. 106-125, 2020
- Scur, G.; Queiroz, R. P. O impacto da diversificação na estratégia de operações de empresas de bens de capital. **Gest. Prod.**, v. 24, n. 2, 206-220, 2017.
- Slack, N.; Lewis, M. **Estratégia de operações**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- Soares, M. M.; Ventura, E. C. F. Governança cooperativa: as funções estratégicas e executivas em cooperativas de crédito no Brasil. **Anais [...]** Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo, Ribeirão Preto, SP, 4, 2008.
- Sordi, V. F., Binotto, E., Ruviano, C. F. A cooperação e o compartilhamento de conhecimentos em uma cooperativa de crédito. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 119-134, 2014.
- Souto, L. C. C. Relação das informações de governança cooperativa com o desempenho das cooperativas de crédito do SICOOB. **Anais [...]** XX Seminários em Administração – SEMEAD, 2017.
- Souza Neto, J. A.; Reis, D. A. Os Impactos da Governança Corporativa em uma Cooperativa de Crédito. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 2, p. 211-234, 2015.
- Takahashi, S; Takahashi, V. P. **Gestão da inovação de produtos: estratégia, processo, organização e conhecimento**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Terra, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.
- Ventura, E. C. F.; Fontes Filho, J. R.; Soares, M. M. **Governança cooperativa: diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: BCB, 2009.
- Yin, R. K. **Estudo de caso - planejamento e métodos**. 3a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.