

**RESEARCH ON MANAGEMENT:
Quantitative Methods of Conjoint Analyses in Credit Cooperatives**

**A PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO:
Métodos Quantitativos Da Análise Conjunta Em Cooperativas De Crédito**

Adriano Dias de Carvalho¹

E-mail: adriano.diascarvalho@hotmail.com

Nadia Kassouf Pizzinato²

E-mail: nkpizzinat@unimep.br

Christiano França da Cunha²

E-mail: chfcunha@unimep.br

Rumeninng Abrantes Santos¹

E-mail: rumeninng@mail.uft.edu.br

Antonio Carlos Giuliani²

E-mail: cgiuliani@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP
Rodovia do Açúcar, km 156
CEP: 13.400-911 – Piracicaba/SP

RESUMO

Este trabalho visa a verificação de uma análise estatística diferenciada, chamada de análise conjunta, para a identificação elencada dos fatores preponderantes na administração das cooperativas de crédito, detectando os principais atributos que podem ser determinantes no estabelecimento dos processos operacionais estratégicos. Assim, é explicitado o uso da análise conjunta em rotinas administrativas, visando conhecer as orientações para a seleção das possíveis variáveis e seus respectivos impactos de acordo com a combinação dos principais atributos e níveis. Para tanto foi realizado uma pesquisa em trinta e uma Cooperativas de Crédito, aplicando um questionário do tipo survey com respostas em escala de likert, como recomendado amplamente em literaturas sobre análise conjunta. Ao final do trabalho são resumidos alguns pontos a serem priorizados pelas cooperativas. A inovação da pesquisa foi observada através da associação das principais ações a serem consideradas, de acordo com o modelo de SWOT, aplicada às técnicas de análise conjunta.

Palavras-Chave: *análise conjunta; métodos quantitativos; cooperativas de crédito.*

ABSTRACT

Research on management poses several challenges when it is applied to credit cooperatives. This paper aims at checking a different statistical analysis, called conjoint analysis, in order to detect features that can be potentially important when establishing strategic processes. It shows the use of conjoint analysis in business routines, aiming at identifying guidelines to select possible variables and their impact, which can be relevant to the judgment of the cooperates, according to the combination of the main attributes and levels. It was conducted a survey in thirty-one credit cooperatives, through a questionnaire with answers in a Likert scale, as widely suggested by conjoint analysis literature. Some aspects of the research that need to be taken as priority are summed up. Innovation in this research was accomplished through the combination of results of SWOT analysis, which shows the main actions to be taken by the cooperatives studied, and the techniques of conjoint analysis.

Keywords: *Quantitative Methods; Conjoint Analysis; Credit Cooperatives.*

¹ Aluno do Programa de Doutorado em Administração da Unimep

² Professor(a) do Programa de Doutorado em Administração da Unimep

1. INTRODUÇÃO

O Cooperativismo de Crédito desenvolveu-se com base na ajuda mútua entre os cooperados, com objetivos bem delineados e oferece às pessoas a emancipação econômica através da ajuda mútua. Essas cooperativas desse tipo atuam como intermediárias financeiras, visando o bem comum e proporcionando vantagens econômicas para os cooperados. A experiência observada na área administrativa de diversas cooperativas de crédito ajuda a direcionar as ações assertivas na tomada de decisão, imprescindíveis para o estabelecimento de planos estratégicos que introduzam a vantagem competitiva.

Os estudos quantitativos geralmente procuram seguir com rigor um plano previamente estabelecido. São baseados em hipóteses claramente indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional. Tratam-se de reduzir a distância entre o indicador e o indicado, entre a teoria e os dados. (Maanen, 1979)

As pesquisas realizadas na área de administração visam assegurar a realidade e encontrar respostas formais para importantes questões operacionais e estratégicas. Nesse sentido, a Análise Conjunta representa um método que ajuda no levantamento das informações que influenciam nas escolhas dos consumidores. Segundo Hair (2009), a análise conjunta tem atraído atenção especial como um método que retrata de forma realista as decisões, como as trocas entre produtos ou serviços. A evolução das pesquisas em administração elevou a aceitação da análise conjunta nos mais diferentes setores. Com o auxílio de softwares que efetuam combinações de dados, a análise conjunta tornou-se diferencial em diversas situações. Para Green e Srinivasan (1990), a análise conjunta ainda informa ao pesquisador a preferência dos entrevistados, que é obtida por meio de seu julgamento geral, acerca de um combinado de alternativas de ofertas definidas por uma combinação de diferentes níveis de atributos.

As Cooperativas são capazes de atuar em mercados financeiros, sem discriminar os menos favorecidos economicamente, o que favorece o desenvolvimento de ações para contribuir na solução de questões sociais. Para tanto, essas organizações primam pelo maior grau de eficiência visando ao posicionamento estratégico competitivo.

2. O COOPERATIVISMO

O início das cooperativas conforme dados históricos apontados por Bialoskorski (1994) datam de 1844 na Inglaterra, quando um pequeno grupo de tecelões reuniu-se para encontrar uma alternativa viável para melhorar suas precárias situações econômicas. Nessas circunstâncias, reunidos em um armazém foi elaborado um projeto que recebeu o nome de “Rochdale Equitable Pioneers Society” (Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale). (CARNEIRO, 1981)

Esse movimento proposto por humildes trabalhadores em torno de suas experiências profissionais ganhou notória importância com o tempo e sua essência pouco mudou. A cooperação entre as pessoas existia em épocas remotas, sempre associada a própria sobrevivência. Segundo Carneiro (1981), os maiores exemplos de cooperação existem entre os povos desde o antigo Egito, no Império Babilônico, na Grécia, China e nas Américas. Com os Incas e Astecas ocorreram diversas formas de organizações com características cooperativas.

O cooperativismo como atividade econômica nasceu da prática dos trabalhadores simples e ganhou força na união de pensamentos. Para Bialoskorski (1998), o cooperativismo moderno surgiu na revolução industrial, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais, com suas mudanças e transformações. Zylbersztajn (2002) descreve que as cooperativas são organizações com direitos de propriedade acima da corporação, cada membro tem o poder de interferir no destino da empresa, não proporcionalmente à sua participação de capital ou como acionista, mas de acordo com o princípio de: a cada homem, um único voto.

A ideia do Cooperativismo ultrapassou os oceanos e chegou à América nas três primeiras décadas do século XX. Desenvolveu-se no novo continente e chegou ao Brasil por volta de 1932. (EGGERTSSON, 1990)

Ao longo do tempo, a legislação cooperativista sofreu várias modificações em razão das novas normas constitucionais. Existe a tendência de conceder às Cooperativas um tratamento preferencial, pois é percebido que entidades governamentais têm incentivado as pessoas a se organizarem em Cooperativas.

Um dos setores no qual o cooperativismo se destaca é o de crédito, as Cooperativas de Crédito surgiram como forma de fazer frente as organizações que representam o mercado financeiro. O cooperado, muitas vezes subjugado pelas instituições financeiras devido a sua situação econômica, encontra oportunidades essas organizações.

Na opinião de Moraes (1994) o cooperativismo deve encaminhar seus esforços no sentido da promoção de uma sociedade com maior participação decisória e com maior igualdade econômica e social, contribuindo para superar as causas estruturais e de qualquer outra ordem, que levem à formação de classes sociais antagônicas: umas privilegiadas e outras marginalizadas em termos de poder, de apropriação e de usufruto das riquezas do emprego, da tecnologia e da cultura.

O Cooperativismo de Crédito, não obstante a todo sistema cooperativista, é formado de pessoas cujas diretrizes estão fundamentadas nas leis 4.595/64 e 5.764/71, em normas baixadas pelo Conselho Monetário Nacional e Banco Central do Brasil. A empresa cooperativa é legalmente estabelecida, e reconhecida no Brasil e em qualquer lugar do mundo.

3. O MÉTODO DA ANÁLISE CONJUNTA

A análise conjunta tem sua aplicabilidade difundida de forma crescente nos mais diferentes estudos. Essa técnica desenvolveu-se a partir da necessidade de se dispor de uma medida quantitativa da importância relativa percebida pelo mercado consumidor de um atributo em comparação com outro. (AAKER, KUMAR e DAY, 2004)

Cooper e Schindler (2003) destacam que as aplicações mais comuns para a análise conjunta são para pesquisas de mercado e desenvolvimento de produto.

Segundo Hair (2009) esse método é considerado adequado para compreender, as reações de consumidores e avaliações de combinações predeterminadas de atributos que representam produtos ou serviços potenciais. O consumidor tem seu processo de escolha subjetivo, essa preferência é motivo de estudo visando conhecer o que leva uma pessoa a escolher um produto, perante uma vasta oferta de mercado. Essa técnica estatística multivariada leva a conhecer os atributos indispensáveis a serem considerados nos mais diferentes processos. De acordo com Moskowitz, Krieger e Rabino (2002) ao longo dos anos pesquisadores de marketing e do comportamento do consumidor têm gasto grande parte do tempo e esforço tentando entender, a mente dos consumidores. Como resultado desse esforço, foi elaborado e desenvolvido um conjunto de procedimentos de pesquisas atribuídos através de técnicas de análise conjunta. O uso dessa técnica, segundo Hair et al. (2009) possibilita que qualquer conjunto de objetos (marcas, empresas) ou de conceitos (posicionamento, benefícios, imagens) seja avaliado como uma coleção de atributos. Dessa forma, a flexibilidade da Análise Conjunta viabiliza sua aplicação em praticamente qualquer área na qual as decisões são estudadas.

Para Motta (1992), a análise conjunta pressupõe decisões que envolvam múltiplos atributos e esforços de compensação entre eles. Entre os principais propósitos da Análise Conjunta estão o auxílio na seleção de características de produtos e serviços a serem oferecidos e a previsão de níveis resultantes de vendas.

Segundo Hair et al. (2009), a flexibilidade e a unicidade da Análise Conjunta surgem da habilidade em acomodar tanto uma variável dependente métrica quanto não-métrica, do uso de variáveis preditoras categóricas ou ainda das suposições gerais sobre as relações de variáveis independentes com a variável dependente.

Conforme Malhotra (2001), o método da análise conjunta propõe seis estágios: formulação do problema, construção dos estímulos, descrição sobre a forma dos dados de entrada, escolha do processo, interpretação dos resultados e avaliação da confiabilidade e da validade. Como existe o problema em marketing de mensuração, as variáveis dependentes e independentes à análise conjunta servem para unir essas questões, encontrando uma forma de passar da escala de baixo nível (ordinal) para outra de alto nível (intervalo). Para Johnson e Scholes (1974), o sucesso é creditado na capacidade de gerar resultados sofisticados, a partir de dados razoavelmente simples.

3.1 A Análise Conjunta Aplicada às Cooperativas

Como levantamento das informações necessárias para o estabelecimento dos atributos considerados como diferenciais nas cooperativas de crédito, pesquisas são realizadas visando a ações corretivas.

Para Malhotra (2001), a expansão do composto de marketing agrega aspectos importantes, um deles é a suposição de que os atributos podem ser identificados. Além disso, admite-se que os consumidores avaliem as alternativas de escolha em termos dos atributos e fazem compensações. Autores como Henrique e Souza (2006) destacam que na Análise Conjunta o pesquisador constrói um produto ou serviço, mesmo que hipotético, combinando níveis selecionáveis de atributos. Esses níveis representam valores possíveis para cada fator. O objetivo da análise conjunta é assegurar partes de valor, ou escores de utilidade, que representam a significância de cada aspecto do processo na classificação geral das preferências das pessoas (COOPER e SCHINDLER, 2003). As estratégias desenvolvidas especificamente pelas cooperativas de crédito constituem o desafio de se optar pelo melhor método a ser desenvolvido em uma organização constituída por um grande número de pessoas, cujas decisões mais

importantes são tomadas em assembleias, nos quais a instauração dessas reuniões pode ser morosa gerando atrasos nas tomadas de decisões.

O desenvolvimento das cooperativas de crédito depende da criatividade dos seus profissionais. As melhores oportunidades de crescimento não costumam ser facilmente identificadas. Um desenho de Análise Conjunta deve fornecer todas as informações possíveis sobre os parâmetros dos dados coletados (SANDOR e WEDEL, 2001).

Os atributos selecionados são as variáveis independentes e são chamados de fatores. Os possíveis valores para um atributo são chamados de níveis de fator. (COOPER e SCHINDLER, 2003)

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no artigo tem por base um estudo de caso, através da análise do modelo de *Swot* (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) em uma Cooperativa localizada no sul de Minas Gerais: foram entrevistados 08 (oito) diretores e 07 (sete) funcionários e 200 (duzentos) associados. Para Ghemawat (2000), o modelo de Swot começou a ser desenvolvido nos anos sessenta, nas escolas americanas de Administração, objetivando focar a combinação das forças provenientes do mercado, fundamentando assim a necessidade de estudar o perfil organizacional. Segundo Alves *et. al.* (2007), o modelo de SWOT é amplamente usado e permite que as organizações possam conhecer aspectos externos relacionados às oportunidades e ameaças de mercado, como também fatores internos pontos fortes e fracos. A partir do trabalho selecionado, espera-se estabelecer a continuidade do estudo. Assim, esse artigo estabelece uma etapa de ligação e o cumprimento de uma das etapas para seleção de dados e estabelecimento do aprimoramento para aplicação do método da Análise Conjunta. Os principais atributos detectados entre gerentes, funcionários e cooperados são a seguir demonstrados:

Tabela 1:

Principais pontos detectados entre os funcionários administrativos

Principais pontos detectados entre gerentes, funcionários e cooperados	
Autogestão pelos cooperados	Agilidade no atendimento
Integração dos cooperados	Ausência de planos formais estratégicos
Busca de objetivos comuns	Concorrência do mercado financeiro
Atendimento personalizado	Distorção do sentido cooperativista
Facilidade de acesso ao crédito	Falta de profissionalização dos dirigentes
Fortalecimento do segmento	Alta inadimplência
Alto custo administrativo	

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma vez observados os principais pontos detectados na pesquisa entre gerentes, funcionários e cooperados, aplicou-se o modelo de SWOT, no qual foram distribuídos os níveis apontados na pesquisa de acordo com seus atributos.

Tabela 2:

Relação de Atributos e Níveis

Atributos	Níveis
Oportunidades de Crescimento	(i) Autogestão dos cooperados (ii) Integração dos cooperados (iii) Fortalecimento do segmento
Ameaças	(i) Concorrência do mercado financeiro (ii) Distorção do sentido cooperativista (iii) Falta de profissionalização dos dirigentes
Pontos Fortes	(i) Busca de objetivos comuns (ii) Personalização e agilidade no atendimento (iii) Facilidade de acesso ao crédito
Pontos Fracos	(i) Ausência de planos estratégicos formais (ii) Alto custo administrativo (iii) Alta inadimplência

Fonte: Elaborado pelos autores

As principais variáveis consideradas foram distribuídas em oportunidades de crescimento, ameaças de mercado, pontos fortes e fracos. Mediante a detecção dos atributos e níveis considerados importantes na pesquisa, os pontos da análise do modelo de SWOT, nesse artigo, foram replicados em trinta e uma cooperativas, aplicando sempre dois questionários por instituição. Dessa forma, sessenta e duas pessoas foram entrevistadas com ênfase nos

diretores e funcionários da área administrativa. Essa análise empreendida nas cooperativas buscou reunir numerosas informações, com vistas a se entenderem em alguns aspectos que norteiam as ações gerenciais.

O questionário desenvolvido possui duas questões abertas e 36 (trinta e seis) questões fechadas, consideradas de cunho objetivo, no qual foram seguidas a escala de likert de cinco pontos, em que os respondentes numa escala de valores respondiam as questões nas quais o valor 01(um) correspondia a discordo totalmente e 05 (cinco) concordo totalmente. Segundo Malhorta (2001) a escala Likert é amplamente utilizada. Seus níveis de avaliação vão de extremos e exige que os respondentes da pesquisa indiquem um grau de concordância ou discordância, com cada uma das afirmações relacionadas aos objetos de estímulos.

No questionário aplicado, as questões estavam mescladas para não criar tendências nas respostas, sendo que a questão 13 (treze) estava com peso de valores invertido. Foram distribuídos 100 (cem) questionários entre 50 (cinquenta) cooperativas, das quais trinta e uma cooperativas retornaram. No total, 62 (sessenta e dois) questionários foram respondidos.

As informações colhidas foram tabuladas e lançadas no programa SPSS versão 22, foram aplicados testes de análise descritiva para identificação dos respondentes e suas características nas respostas. Também foram realizados testes de estatística inferencial para verificar eventuais diferenças e igualdades dos resultados e de agrupamentos dos respondentes por tempo de experiência nas cooperativas. Além disso, foram realizadas análises de redução de itens e de nível de confiança do questionário para evidenciar dentre os principais pontos detectados, quais seriam os de maior relevância na visão dos diretores e funcionários administrativos.

As questões elencadas seguiram os atributos das oportunidades de crescimento de mercado e as ameaças dos concorrentes, bem como os pontos fortes e fracos a serem observados em seu cotidiano operacional.

No que se referem as oportunidades, foram observadas as questões que versaram sobre a autogestão e sua importância, a integração dos cooperados e as formas de promoção social, bem como a conscientização dos cooperados e o fortalecimento do setor cooperativista.

Quanto às ameaças, os diretores e funcionários foram questionados sobre a falta de cooperação entre as organizações financeiras, a concorrência e a competição estabelecida pelo mercado, a possível distorção dos princípios básicos e do verdadeiro sentido do cooperativismo, a sobrevivência de interesses políticos divergentes e a falta de qualificação para a tomada de decisões sobre fortes ameaças.

Sobre os pontos fortes os entrevistados foram questionados com respeito à busca de objetivos comuns e o nível de divergência existente no grupo, bem como a personalização e a agilidade no atendimento, sempre voltados para as necessidades dos clientes constituindo assim diferenciais estratégicos. Ainda foram levantadas informações sobre a facilidade e a democratização de acesso ao crédito perante as demais instituições financeiras.

Nos pontos fracos foram abordadas questões que envolviam a suposta ausência de planos estratégicos formalizados de acordo com o tempo de mandato dos diretores e o pouco tempo dedicado ao pensamento e ao debate estratégico, em virtude da concentração da atenção voltando-se principalmente para atividades operacionais. Além disso, também são mencionados o alto custo administrativo, as dificuldades em se promoverem taxas competitivas para os associados e a alta inadimplência devido à facilidade de acesso ao crédito.

Nesse sentido, o questionário aplicado na pesquisa precisa ser testado para posteriormente ser indicado em pesquisas futuras. Para Malhorta (2001), o principal objetivo do pré-teste é identificar e, se for o caso, eliminar eventuais distorções. O questionário é testado em uma pequena amostra. Esse procedimento assegura que o questionário possa atingir as expectativas do pesquisador em termos de informações coletadas. A análise do pré-teste deve remeter o pesquisador novamente à primeira etapa do processo de elaboração do questionário (AAKER, KUMAR e DAY, 2004). As Cooperativas estudadas foram selecionadas aleatoriamente nas regiões do sul de Minas Gerais e nordeste de São Paulo. Além de possibilitar a continuidade do estudo, esse artigo serve também como pré-teste a ser considerado em estudos futuros de doutoramento do autor no qual visa estender a abrangência desse trabalho em nível nacional.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

As primeiras dificuldades encontradas são a seguir apontadas no gráfico de dispersão, no qual a diferença do tempo de experiência levantada na pesquisa foi considerada alta ($r=0,83$), há muitas pessoas com experiência de até seis anos de cooperativa. Esse ponto em isolado corrobora a afirmação de Carvalho (2012), as cooperativas alcançaram um crescimento vertiginoso nos últimos anos, abrindo inúmeras vagas no mercado de trabalho,

impulsionado assim, as contratações de novos profissionais. A seguir é evidenciado um gráfico de dispersão correlacionando a faixa etária com o tempo de experiência profissional de cada respondente:

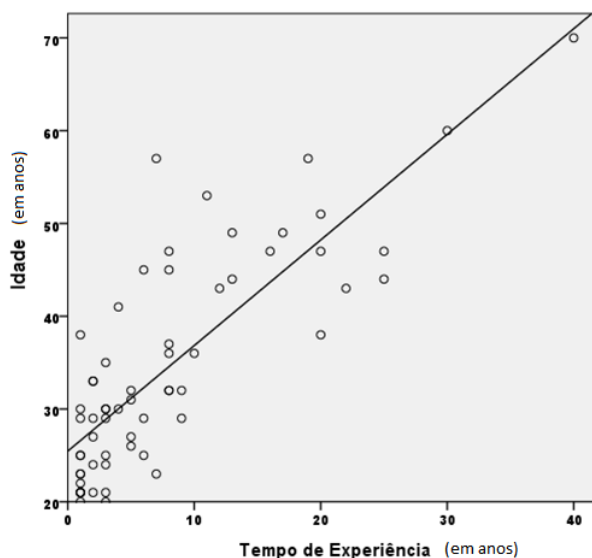


FIGURA 1. Dispersão por idade e tempo de experiência com correlação

A Figura 1 demonstra que a maior concentração de respondentes tem menos de 06 (seis) anos de experiência profissional nas cooperativas e menos de 30 (trinta) anos de idade. Esse percentual corresponde a cerca de 50% da amostra. A proporção de respondentes por sexo ficou distribuída em 58% para sexo masculino e 42% para o sexo feminino. A seguir são demonstrados na tabela de respondentes a idade e o tempo de experiência profissional dos entrevistados.

Tabela 3:

Relação Idade e Tempo de Experiência

	Idade	Tempo de Experiência
N	62	62
Média	34,42	7,87
Moda	21	1
Desvio Padrão	11,67	8,29
Assimetria	0,858	1,74
Curtose	0,18	3,17
Mínimo	20	1
Máximo	70	40
25	25,00	2,00
Percentis	50	31,50
75	44,00	10,25

A tabela demonstra que, dos 100 (cem) questionários distribuídos, 62 (sessenta e dois) retornaram e representam o N da pesquisa.

A seguir também pode ser observado que a assimetria e a curtose representam maior concentração do lado direito do gráfico com picos achatados. Isso significa uma maior concentração de pessoas de idade menor que a mediana e o mesmo se repete para o tempo de experiência.

Para Singer (2002) o estudo da correlação entre idade e tempo de experiência é fundamental para as cooperativas, pois com o tempo, a tendência é que as pessoas envolvidas no sistema venham a possuir maior conscientização para as questões sociais e as práticas do bem comum. O autor, ainda chama a atenção para a tendência de degeneração dos princípios doutrinários, quando a falta de experiência pode distorcer a realidade, transformando a relação cooperativista mais formal e menos afetiva.

FIGURA 2 - Gráfico por idade dos respondentes e por tempo de experiência dos respondentes

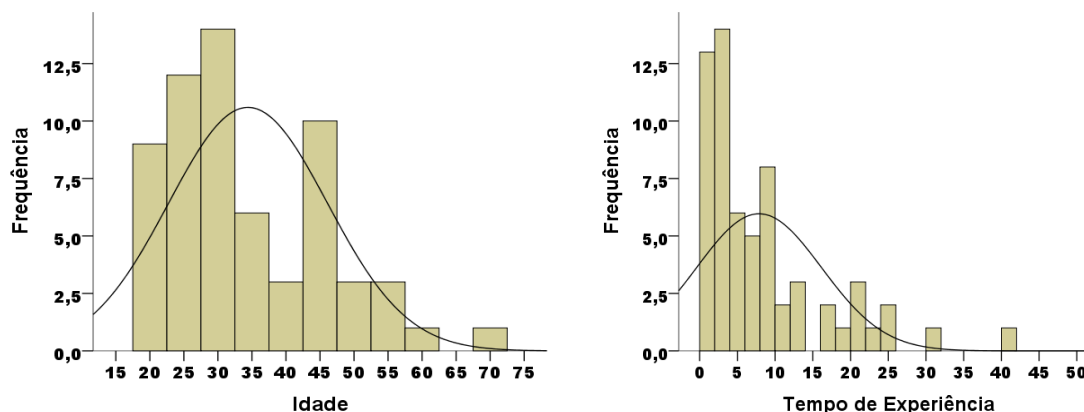


FIGURA 2 (a). Gráfico por idade dos respondentes. **(b).** Gráfico por tempo de experiência dos respondentes

Fonte: Elaborado pelos autores.

Após a identificação das características dos respondentes passou-se a direcionar a atenção para agrupá-los e verificar as respostas dadas nos questionários de acordo com a idade e o tempo de experiência dos respondentes. Começou-se por avaliar os itens que compõem os questionários. Cada item corresponde a uma questão específica. Com base nos dados coletados, foram estabelecidas correlações por item de cada nível dos atributos. Assim, foi observada a concordância dos testados, quando os atributos referiam-se às ameaças e pontos fracos. As maiores discordâncias encontradas foram registradas para as oportunidades de crescimento e pontos fortes.

A próxima tabela apresenta o comportamento dos dados encontrados em cada nível. O quadro de percentis mostra a colocação acumulativa dos níveis. As médias possuem tendências centrais e os desvios padrões são altos. Desse modo, não foi possível identificar diferenças por esse critério. O mínimo e o máximo permitem ideia da amplitude das respostas dos sujeitos, mas não foram resolvidos todos os casos. Os Percentis foram úteis para verificar o desempenho de cada nível na intenção dos sujeitos testados, esses dados podem ser acompanhados na tabela a seguir:

Tabela 4:

Nível de Intenção dos sujeitos testados.

	Média ± Desvio Padrão (M ± SD)	Mínimo	Máximo	Percentis									
				10	20	30	40	50	60	70	80	90	
Autogestão dos Cooperados	3,84 ± 0,64	2,00	4,67	3,10	3,33	3,67	3,67	3,83	4,00	4,33	4,33	4,67	
Integração dos Cooperados	3,68 ± 0,84	2,00	5,00	2,30	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	
Fortalecimento do Segmento	3,71 ± 0,89	1,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	
Concorrência do Mercado Financeiro	3,30 ± 0,87	1,33	4,67	2,00	2,53	2,67	3,33	3,33	3,33	4,00	4,13	4,33	
Distorção do Sentido Cooperativista	3,27 ± 0,97	1,00	5,00	2,00	2,50	3,00	3,00	3,25	3,50	4,00	4,20	4,50	
Falta de Profissionalização dos Dirigentes	3,51 ± 0,82	1,67	5,00	2,33	2,67	3,30	3,33	3,67	4,00	4,00	4,00	4,33	
Busca por Objetivos Comuns	3,10 ± 1,17	1,00	5,00	2,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00	
Personalização e Agilidade no Atendimento	3,56 ± 1,08	1,00	5,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	

Facilidade de Acesso ao Crédito	3,59 ± 0,71	2,00	5,00	2,50	3,00	3,00	3,50	3,75	4,00	4,00	4,00	4,50
Ausência de Planos Estratégicos Formais	3,14 ± 0,89	1,33	5,00	1,67	2,33	2,67	3,00	3,33	3,33	3,67	4,00	4,00
Alto Custo Administrativo	3,08 ± 0,66	1,00	4,33	2,33	2,67	2,67	3,00	3,00	3,33	3,33	3,67	4,00
Alta Inadimplência	3,13 ± 0,81	1,00	4,67	2,00	2,67	2,67	3,00	3,17	3,33	3,37	4,00	4,33
Oportunidade de Crescimento	3,74 ± 0,54	2,67	4,56	2,92	3,11	3,33	3,78	3,89	3,89	4,11	4,22	4,52
Ameaças	3,36 ± 0,72	1,61	4,89	2,35	2,67	2,99	3,22	3,42	3,56	3,78	4,04	4,28
Pontos Fortes	3,42 ± 0,58	1,83	4,67	2,67	2,93	3,17	3,33	3,33	3,63	3,83	4,00	4,12
Pontos Fracos	3,11 ± 0,66	1,22	4,56	2,03	2,56	2,89	3,11	3,22	3,33	3,44	3,67	3,89

Como pode ser observado, os dois itens relacionados à personalização do atendimento puderam ser excluídos por não apresentar dados consistentes. Isso significa que os respondentes não concordam ou não se preocupam com a personalização e a agilidade no atendimento. A informação extraída dos diretores e funcionários administrativos refutam a ideia de que a agilidade e a personalização dos serviços seja um diferencial competitivo para as cooperativas. Esse aspecto deve-se ao fato de que o público alvo das cooperativas serem seus associados. Desse modo, os dirigentes acreditam que os cooperados são parte integrante da organização, sócios proprietários, e com isso, possuem maior tolerância a eventuais problemas pontuais quando oriundos da prestação de serviços realizados pela cooperativa. A liberdade que o cooperado encontra em participar das discussões e oferecer alternativas viáveis para a resolução de problemas permite que esse segmento seja fortalecido.

Assim sendo, foram analisados o comportamento isolado e a porcentagem cumulativa de cada nível, bem como a distribuição das médias. Isso ajudou a visualizar o comportamento e a interpretação dos percentis.

De acordo com os dados coletados, no que se refere à autogestão, menos de 10% dos respondentes apresentaram a tendência de discordar ou de se abster dessa questão: ninguém discorda totalmente, a grande maioria, cerca de 50%, concorda simplesmente e 40% concorda totalmente. Isso indica que a autogestão dos cooperados é um fator importante, mas não primordial para os objetivos das cooperativas. Esse ponto corrobora uma das principais ameaças apontadas que é falta de profissionalização de alguns diretores que devido ao carisma assumem o poder. A profissionalização de dirigentes ainda é pouco discutida, o que reflete o tradicionalismo existente dentro de algumas organizações e conflita com a busca pela vantagem competitiva.

A seguir, são apresentados os resultados que possuem avaliações sobre o desvio das médias, diferenças apontadas por sexo e por experiência. Esses dados em conjunto como o teste de Crombach evidenciam a validade da pesquisa aplicada.

Tabela 5:

Diferenças por sexo e experiência

	Gênero	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
Oportunidade de Crescimento	Masculino	36	3,71	0,52	0,08
	Feminino	26	3,78	0,59	0,11
Ameaças	Masculino	36	3,39	0,68	0,11
	Feminino	26	3,31	0,79	0,16
Pontos Fortes	Masculino	36	3,34	0,61	0,10
	Feminino	26	3,51	0,53	0,10
Pontos Fracos	Masculino	36	3,01	0,65	0,11
	Feminino	26	3,26	0,66	0,13

No que tange à averiguação dos questionamentos realizados entre homens e mulheres, pode ser percebido que praticamente não existia diferenças no comportamento das respostas em cada questão. Entretanto, ao se agruparem os diversos níveis, as diferenças apontam para maior discordância no que envolve os atributos de ameaça e pontos fracos. Como o foco principal agrupa-se nesses atributos, foi realizado um teste de desvio de médias independentes para masculino e feminino. Os resultados estão evidenciados na tabela a seguir:

Tabela 6:

Teste de amostras independentes

	Teste de Levene (igualdade de variâncias)		teste-t para Igualdade de Médias						
	Z	Sig.	t	df	Sig. (duas extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
								Inferior	Superior
Oportunidade de Crescimento	0,05	0,82	-0,49	60	0,62	-0,069	0,14	-0,35	0,21
			-0,48	50,63	0,63	-0,069	0,14	-0,35	0,22
Ameaças	0,36	0,55	0,40	60	0,69	0,075	0,19	-0,30	0,45
			0,39	48,84	0,69	0,075	0,19	-0,31	0,46
Pontos Fortes	0,72	0,40	-1,12	60	0,27	-0,16	0,15	-0,46	0,13
			-1,14	57,74	0,26	-0,16	0,15	-0,46	0,13
Pontos Fracos	0,02	0,97	-1,45	60	0,15	-0,24	0,17	-0,58	0,09
			-1,44	53,31	0,15	-0,24	0,17	-0,58	0,09

A tabela apresentada demonstra que praticamente não há diferenças significativas de médias entre masculino e feminino ($p > 0,05$). A interpretação dos dados indica que, embora percebida uma pequena divergência nas médias, o desvio padrão é muito alto para confirmar a diferença. Portanto, o resultado do teste t independente define a não diferenciação dos grupos.

A próxima etapa da pesquisa foi a averiguação das possíveis diferenças existentes na forma de vislumbrar o cooperativismo de acordo com o tempo de experiência dos dirigentes.

As amplitudes das respostas elencadas pelos diretores e funcionários administrativos nos questionamentos oscilam de 01 (um) a 40 (quarenta) anos de experiência na área cooperativista. Aparentemente, podem existir algumas influências internas ou externas, fatores culturais como: a formação, as características de cada cooperativa ou ainda outras variáveis que não foram mensuradas, mas que interferem de forma direta ou indireta na opinião dos entrevistados.

Nesse sentido, Fischer (1989) ressalta que o poder está imbuído nos padrões culturais vigentes, também está presente em todas as esferas da intuição e que atinge diferentes agentes culturais e os diferentes diretores organizacionais. Para Carvalho (2012), embora existam pressões competitivas pelas instituições financeiras, as cooperativas não devem perder sua essência cultural que está balizada pela promoção de um contexto igualitário, com objetivos comuns. Segundo Bialoskorski (1998), a importância desse movimento está justamente atrelada às questões culturais que foram desenvolvidas por meio da experiência prática e concreta.

O grande desafio imposto às cooperativas está em se manter a essência cultural sem perder o conceito ideológico da busca pelo bem comum. Para Ansoff e McDonell (1984), o poder competitivo estratégico de uma organização está relacionada ao seu potencial de adaptação às mudanças, seja de forma reativa (baseada na experiência), antecipatória (baseada na extrapolação), inovadora (baseada no futuro esperado) ou criativa (baseada na criatividade). Amodeo (1999) afirma que o tempo e a experiência são fatores fundamentais que determinam a confiança.

De acordo com as pesquisas aplicadas, alguns dirigentes possuem pouca experiência, mas corroboram a opinião de quem tem mais experiência, enquanto que alguns dirigentes, com mais de cinco anos de experiência, concordam

com os iniciantes. Baseado nas análises prévias, um teste de idade, tempo de experiência e número de testados resultou na construção de quatro grupos de experiência:

- novato, com até dois anos de experiência profissional;
- aprendiz, com dois anos e um mês até cinco anos de experiência profissional;
- experiente, com cinco anos e um mês até dez anos de experiência profissional;
- veterano, com mais de dez anos de experiência profissional.

Os mesmos testes de desvio de média foram aplicados entre todos os respondentes, contudo a prova utilizada foi a Anova unidimensional com teste de tukey para diferenciar os grupos divergentes.

Tabela 7:

Média de Desvio Padrão

		Descritivos							
		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
						Limite inferior	Limite superior		
Oportunidade de Crescimento	Novato	19	3,46	0,57	0,13	3,18	3,73	2,67	4,56
	aprendiz	14	3,70	0,48	0,13	3,42	3,97	2,78	4,44
	experiente	14	3,77	0,48	0,13	3,49	4,04	2,89	4,44
	Veterano	15	4,11	0,42	0,10	3,87	4,34	3,11	4,56
	Total	62	3,74	0,54	0,07	3,60	3,88	2,67	4,56
Ameaças	Novato	19	3,29	0,67	0,15	2,97	3,62	2,33	4,28
	aprendiz	14	3,38	0,70	0,19	2,98	3,79	2,28	4,61
	experiente	14	3,17	0,74	0,19	2,74	3,59	1,61	4,28
	Veterano	15	3,58	0,80	0,20	3,13	4,02	2,17	4,89
	Total	62	3,35	0,72	0,09	3,17	3,54	1,61	4,89
Pontos Fortes	Novato	19	3,26	0,66	0,15	2,94	3,58	1,83	4,67
	aprendiz	14	3,31	0,57	0,15	2,98	3,64	2,33	4,00
	experiente	14	3,49	0,50	0,13	3,19	3,78	2,67	4,33
	Veterano	15	3,64	0,51	0,13	3,36	3,93	2,67	4,33
	Total	62	3,42	0,58	0,07	3,27	3,56	1,83	4,67
Pontos Fracos	Novato	19	3,03	0,70	0,16	2,69	3,37	1,67	4,11
	aprendiz	14	3,13	0,51	0,14	2,83	3,42	2,11	3,78
	experiente	14	2,913	0,62	0,17	2,55	3,27	1,22	3,44
	Veterano	15	3,40	0,72	0,19	2,99	3,80	2,00	4,56
	Total	62	3,11	0,66	0,08	2,95	3,28	1,22	4,56

Na tabela apresentada, a média e desvio padrão foram atribuídas para todos os atributos. Aparentemente, no atributo oportunidade de crescimento, ocorre uma ascensão nas médias de novato para veterano. O mesmo acontece em pontos fortes: existe uma tendência, a partir do momento em que as pessoas vivenciam o cooperativismo, com a experiência adquirida, de se criar uma identidade comprometida com o sistema.

Os desvios padrões não permitem uma visão clara da situação. Assim foi elaborada uma nova tabela Anova para elucidar essa situação, como pode ser observado a seguir:

Tabela 8:

Anova

		ANOVA						
				Soma dos	df	Quadrado	Z	Sig.
				Quadrados		Médio		
Oportunidade de Crescimento	Entre Grupos	(Combinado)		3,57	3	1,19	4,79	0,00
		Termo Linear	Não ponderado	3,35	1	3,35	13,47	0,00
			Ponderado	3,40	1	3,40	13,66	0,00
			Desvio	0,173	2	0,08	0,35	0,70
			Nos grupos		14,42	58	0,25	
	Total		17,99	61				
Ameaças	Entre Grupos	(Combinado)		1,31	3	0,44	0,83	0,48
		Termo Linear	Não ponderado	0,32	1	0,32	0,60	0,44
			Ponderado	0,31	1	0,31	0,59	0,44
			Desvio	1,00	2	0,50	0,95	0,39
			Nos grupos		30,57	58	0,53	
	Total		31,88	61				
Pontos Fortes	Entre Grupos	(Combinado)		1,46	3	0,49	1,49	0,22
		Termo Linear	Não ponderado	1,44	1	1,44	4,41	0,04
			Ponderado	1,39	1	1,39	4,27	0,04
			Desvio	0,06	2	0,03	0,09	0,91
			Nos grupos		18,92	58	0,32	
	Total		20,37	61				
Pontos Fracos	Entre Grupos	(Combinado)		1,93	3	0,64	1,51	0,22
		Termo Linear	Não ponderado	0,66	1	0,66	1,55	0,21
			Ponderado	0,65	1	0,65	1,53	0,22
			Desvio	1,28	2	0,64	1,50	0,23
			Nos grupos		24,66	58	0,42	
	Total		26,60	61				

Conforme análise e interpretação dos dados, as significâncias $p < 0,01$ que refletem as oportunidades e $p < 0,05$ que abordam os pontos fortes apontam clara diferença para oportunidades de crescimento, seguido dos pontos fortes. Os pontos fracos e ameaças não tiveram diferenças significativas com $p < 0,05$. Com isso, o teste de tukey se faz necessário para a formação de grupos diferentes.

Para Zylbersztajn et al. (1999), as cooperativas devem possuir o conhecimento das oportunidades de mercado, pois essas asseguram o crescimento sustentado e uniforme do sistema. Em sequência foram tratados os dados das tabelas de subconjuntos homogêneos. As conclusões extraídas são evidenciadas nos testes de Tukey em sequência:

Tabela 9:

Teste de tukey – Oportunidade de Crescimento

		Oportunidade de Crescimento		
		Tempo de experiência agrupada por quantidades aproximadas	Subconjunto para alfa = 0.05	
			N	1
Tukey HSD ^{a,b}	Novato	19	3,46	
	aprendiz	14	3,69	3,69
	experiente	14	3,77	3,76
	Veterano	15		4,11
	Sig.		0,33	0,1

A tabela acima mostra claramente dois grupos distintos para Oportunidades de Crescimento separando novatos de veteranos e que aprendiz e experientes poder concordar hora com os novatos, hora com os veteranos. Estes grupos intermediários não apresentam diferenças entre eles. As considerações sobre as oportunidades e ameaças constituem parte integrante do plano estratégico, cujo objetivo maior é analisar as complexidades do ambiente externo das empresas e prepará-las para realização de medidas eficazes perante seus concorrentes.

O desenvolvimento organizacional é dinâmico e, uma vez conhecidos e elencados, alguns pontos podem resultar na previsibilidade de ações estratégicas

Tabela 10:

Teste de tukey – Ameaças

		Ameaças		
		Tempo de experiência agrupada por quantidades aproximadas	Subconjunto para alfa = 0.05	
			N	1
Tukey HSD ^{a,b}	experiente	14	3,16	
	Novato	19	3,29	
	aprendiz	14	3,38	
	Veterano	15	3,57	
	Sig.		0,40	

O conhecimento das ameaças de mercado permite que as cooperativas possam reavaliar periodicamente a viabilidade dos negócios.

Tabela 11:

Teste de tukey – Pontos Fortes

		Pontos Fortes		
		Tempo de Experiencia agrupada por quantidades aproximadas	Subconjunto para alfa = 0.05	
			N	1
Tukey HSD ^{a,b}	Novato	19	3,26	
	aprendiz	14	3,30	
	experiente	14	3,48	
	Veterano	15	3,64	
	Sig.		0,26	

A identificação e análise dos pontos fortes e fracos permitem realizar uma combinação a fim de derivar as ações estratégicas e metas para a organização. Segundo Müller (2003), as alternativas estratégicas que resultam das ameaças e oportunidades combinadas com a capacidade corporativa através da análise interna dos pontos fortes e fracos são denominadas estratégias potenciais.

Tabela 12:

Teste de tukey – Pontos Fracos

		Pontos Fracos	
		Subconjunto para alfa = 0.05	
Tempo de Experiência agrupada por quantidades aproximadas		N	1
Tukey HSD ^{a,b}	experiente	14	2,91
	Novato	19	3,02
	aprendiz	14	3,12
	Veterano	15	3,40
	Sig.		0,17

Embora todas as tabelas demonstrem que ocorrem pequenas diferenças nas pontuações dos subgrupos, apenas as oportunidades são divididas em dois grupos. As diferenças marcam as posições de novatos e de veteranos como extremas e os aprendizes e experientes nas posições intermediárias. Embora as pontuações dos outros atributos sejam insuficientes para diferenciá-los, elas foram encontradas, e isso é mais um indicativo de validade do questionário, pois é esperado que as opiniões sejam mudadas de acordo com o tempo de experiência que cada um tem na função que exerce. Como as pontuações tendem a aumentar os dados, evidenciam que os novatos são mais resistentes aos conceitos que regem as cooperativas, enquanto que os veteranos tendem a aceitá-los mais. Possivelmente, isso pode ser explicado porque foram os veteranos que construíram o modelo presente. Embora as diferenças sejam mínimas, os resultados sugerem que os novatos querem mudanças e os veteranos querem continuidade. Isso explica a grande amplitude de respostas para as questões: certamente as cooperativas entraram em fase de mudanças.

A seguir é apresentada a tabela matriz com a conjunção de oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Essa tabela é gerada a partir dos resultados das análises do questionário e do estudo prévio que serviu de norteado para a pesquisa. Com base nesta tabela serão construídos os cartões que tornarão possível a pesquisa pelo método de análise conjunta. Os resultados das análises conjuntas poderão ser confrontados com o resultado do questionário e com a importância de cada nível esperada para os cooperados:

Tabela 13:

Matriz de Conjunção

Resumo de Casos					
	Oportunidades de Crescimento	Ameaças	Pontos Fortes	Pontos Fracos	CARD
1	Fortalecimento do Segmento	Distorção do sentido Cooperativista	Facilidade de acesso ao crédito	Ausência de planos estratégicos formais	1
2	Fortalecimento do Segmento	Falta de profissionalização	Busca de objetivos comuns	Alto custo administrativo	2
3	Integração entre os Cooperados	Concorrência do mercado	Facilidade de acesso ao crédito	Alto custo administrativo	3
4	Integração entre os Cooperados	Falta de profissionalização	Atendimento personalizado	Ausência de planos estratégicos formais	4
5	Integração entre os Cooperados	Distorção do sentido cooperativista	Busca de objetivos comuns	Alta inadimplência do setor	5

6	Autogestão dos Cooperados	Falta de profissionalização	Facilidade de acesso ao crédito	Alta inadimplência do setor	6
7	Autogestão dos Cooperados	Concorrência do mercado	Busca de objetivos comuns	Ausência de planos estratégicos formais	7
8	Fortalecimento do Segmento	Concorrência do mercado	Atendimento personalizado	Alta inadimplência do setor	8
9	Autogestão dos Cooperados	Distorção do sentido cooperativista	Atendimento personalizado	Alto custo administrativo	9
Total	N	9	9	9	9

Resultado das análises ortogonais geradas em um arquivo do programa Spss versão 22

Limitado aos primeiros 100 casos.

Ficou evidenciado pelo teste de item retirado, a importância de cada elemento e de cada nível para os dirigentes das cooperativas. As diferenças no tempo de experiência, também mostram que existem divergências nas tendências administrativas das cooperativas apontadas pelo método Swot, que identificaram os fatores importantes para o equilíbrio da organização e seu foco de atuação. Os cartões da análise conjunta serão utilizados em estudos futuros e mesclarão os principais aspectos que foram relatados, pois identificaram diferentes formas de atuação nas cooperativas estudadas.

Ao enumerar os 9 (nove) cartões em ordem de preferência, novos testes poderão indicar quais características de estilos de gestão organizacional são preferíveis. Assim a visão clara do que se pretende do formato administrativo ficará evidenciado. Essas informações servirão para orientação de métodos alternativos de gestão, ou ainda poderão ser incluídas como forma de treinamentos mais objetivos e precisos para a melhoria nas formas de atuação conjunta entre dirigentes e funcionários, quer sejam esses novatos ou veteranos. Em suma, esses estudos futuros que serão realizados para doutoramento de um dos autores, funcionarão como um diagnóstico organizacional das expectativas dos dirigentes que poderão ser comparadas com os padrões que suportam os modelos cooperativistas de crédito.

Após os testes estatísticos básicos para melhor entendimento da dinâmica do instrumento de pesquisa foi realizado o teste da análise de confiabilidade Alfa de Cronbach juntamente com o teste de atividade de tukey. Dessa forma, também foi feita uma análise escalar, caso algum item tivesse que ser excluído. Mediante aos resultados auferidos, oito questões foram retiradas do banco de dados do questionário sem a perda da qualidade e da confiança nos itens restantes.

Tabela 14:

Estatísticas do Questionário (exclusão de item)

Estatísticas de item-total	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Q.20 Distorção do sentido cooperativista	0,81
Q.27 Falta profissionalização	0,81
Q.14 Ausência de planejamento formal	0,81
Q.10 Distorção do sentido cooperativista	0,81
Q.35 Alta inadimplência	0,81
Q.28 Alta inadimplência	0,81
Q.1 Ausência de planejamento formal	0,81
Q.30 Concorrência do Mercado Financeiro	0,81
Q.26 Alta inadimplência	0,81
Q.3 Ausência de planejamento formal	0,87
Q.8 Concorrência do Mercado Financeiro	0,88
Q.11 Falta de Profissionalização dos Dirigentes	0,89
Q.9 Alto Custo Administrativo	0,82

Q.19.falta.profissio	0,82
Q.21 Concorrência do Mercado Financeiro	0,82
Q.18 Alto Custo Administrativo	0,82
Q.23 Alto Custo Administrativo	0,82
Q.32.fortalecimento	0,82
Q.33.facilidade	0,82
Q.12.autogestao	0,82
Q.22.autogestao	0,82
Q.25.busca.objetivos	0,82
Q.2.autogestao	0,83
Q.29.integracao	0,83
Q.31.facilidade	0,83
Q.36.personalizacao	0,83

O resultado final deste procedimento resultou na redução do número de perguntas do questionário para 28 (vinte oito), a consistência interna (alfa de Cronbach) evidenciada foi de 0,813. O teste de qui quadrado de Friedman resultou em ($p=000$ e valor = 5,335) o que refuta a hipótese de que as pessoas e os itens possuem as mesmas características. Essa foi considerada a melhor prova de que o questionário é adequado e assegura o que se pretende medir. A tabela a seguir demonstra a relação de importância e confiabilidade dos itens, evidenciando a consistência do questionário.

Tabela 15:

Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,82	0,81	26

Observando os métodos estatísticos, o teste da análise de confiabilidade Alfa de Cronbach, juntamente com o teste de atividade de tukey, mostrados nesse estudo, evidenciam e asseguram a confiabilidade da pesquisa, asseverando por meio dos testes realizados que o questionário é adequado ao que se propõem, sendo indicado para pesquisas futuras.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos resultados obtidos, amparada pela metodologia e embasada pelo referencial teórico permite efetuar as seguintes reflexões com o intuito de contribuir para o atendimento dos objetivos propostos no estudo.

No que se referem às oportunidades de crescimento, 53,2% dos entrevistados concordaram que a autogestão realizada pelos próprios cooperados é importante para as cooperativa, 37,1% concordaram totalmente e apenas 9,7% discordaram ou não tiveram opinião formada. A autogestão estimula que os cooperados sejam mais assíduos nas cooperativas. As tomadas de decisões realizadas mediante assembleias estimulam decisões assertivas. Quanto à integração dos cooperados, a grande maioria 90,3% dos entrevistados concordaram totalmente ou em parte que as cooperativas estimulam a integração de seus membros e apenas 9,7% refutam essa ideia. Quando questionados, sobre o fortalecimento do segmento cooperativista 54,9% dos entrevistados concordaram, 14,5% concordaram totalmente que o setor está se fortalecendo e 30,6% discordaram, justificando que devido à competitividade do mercado financeiro, esse segmento encontra-se em estagnação.

Sobre os diversos níveis, no atributo apontado no modelo de SWOT como ameaças, quanto à concorrência do mercado financeiro 41,9% dos entrevistados concordaram, 19,4% concordaram totalmente e 38,7% discordaram ou não tinham opinião formada. A distorção do sentido cooperativista foi outro tema abordado, no qual aproximadamente metade dos entrevistados refutou a ideia de que as cooperativas na busca pelo crescimento distorceram seu objetivo de ajuda mútua e promoção social. Referente à falta de profissionalização dos dirigentes 53,3% dos entrevistados concordaram, que em alguns casos a pessoa que ocupa um cargo diretivo não possui o conhecimento suficiente devido à falta de treinamento existente.

No tocante aos pontos fortes, quando diretores e funcionários da área administrativa foram questionados sobre a busca de objetivos comuns promovidos pela cooperativa, 56,5% discordaram que isso aconteça. Segundo Zalesnik e Vries (1981), isso pode ser apontado como um ponto negativo da autogestão. Quando grupos de cooperados se apropriam do poder, conflitos de interesse fazem com que a organização seja mais política do que ideológica. No que concerne sobre a personalização e agilidade no atendimento aproximadamente 60% dos entrevistados concordaram que essa atividade constitui um diferencial competitivo. Na alusão sobre a facilidade de acesso ao crédito, a grande maioria cerca de 70% dos entrevistados, acredita que esse tipo de operação pode ser considerada como ponto forte das cooperativas.

Quanto aos pontos fracos, quando questionados sobre a ausência de planos estratégicos formais a serem seguidos pela cooperativa, 56,5% dos entrevistados concordaram com a afirmação de que não existe um plano estratégico que direcione as ações administrativas da cooperativa. Para Mintzber e Quinn (2001), a formulação de um plano estratégico, quer seja realizada por um indivíduo, quer como parte de um processo de revisão organizacional, constitui um passo essencial no processo de orientação da empresa. A afirmação realizada na pesquisa de que as cooperativas possuem alto custo administrativo foi refutada pela maioria dos respondentes, cerca de 54,8% discordaram, pontuando que o custo administrativo não é tão elevado em relação às outras organizações. No que se refere à alta inadimplência, aproximadamente 50% dos arguídos discordaram que é elevado o número de cooperados que não cumprem com suas obrigações legais dentro do prazo estabelecido, para esses a inadimplência encontra-se em níveis perfeitamente aceitáveis.

De acordo com a interpretação dos dados, acredita-se que para os diretores e funcionários da área administrativa, o foco principal está voltado para os problemas encontrados no dia a dia, ou seja, no cotidiano operacional, no qual o planejamento estratégico pode ser distorcido ou prejudicado por divergências de interesses entre os dirigentes.

Para Gramacho e Rodrigues (1997) o processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das cooperativas brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de se adaptarem e esses novos tempos. Espera-se que a pesquisa realizada possa servir como fonte de informações para novos estudos e, principalmente, para o aprofundamento dos principais pontos que podem ser explorados pelas cooperativas, visando ao aprofundamento e a difusão da cultura cooperativista. Mediante aos resultados alcançados no presente trabalho, foi possível construir o teste ortogonal e a saída dos dados para construção dos *cards*. Assim, foram elaborados 09 (nove) perfis de cartões que resultará em pesquisas futuras para a tese de doutoramento de um dos autores que visa elencar maiores informações sobre o que podem ser considerados como principais atributos para o desenvolvimento das Cooperativas de Crédito.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. KUMAR, V. DAY, G. Marketing research. John Wiley and Sons, inc. 2004.
- AMODEO, N.B. As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.
- ANSOFF, H. I. MCDONNELL, E. J. Implanting strategic management. Prentice Hall, 1984.
- ALVES, I.; REZENDE, S.; OLIVEIRA, O. J.; DREES, C.; SANTANA, R. Aplicação do Modelo e Análise SWOT no Diagnóstico Estratégico de uma Propriedade Rural. Anuário Estatístico dos Transportes, v. 06, 2007.
- BIALOSKORSKI N. S. Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital. Tese de Doutorado, Piracicaba: Esalq/USP, 1998.
- _____. Agribusiness Cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão. Piracicaba: Esalq/USP, 1994.
- CARNEIRO, P. Cooperativismo: o princípio e a força existencial e social do trabalho. Belo Horizonte: Fundec, 1981.
- CARVALHO, A. D. The Cooperative Development and Strategy. International Journal of Accounting and Financial Reporting. Las Vegas, Nevada United States v.2, 2012.
- COOPER, D. SCHINDLER, P. Método de Pesquisa em Administração. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- EGGERTSSON, T. Economic behavior and institutions. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

- FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1989.
- GHEMAWAT, P. A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. São Paulo: Agroanalysis, 1997.
- GREEN, P. SRINIVASA, V. Conjoint Analysis in Marketing: New Developments with implications for research and practice. Journal of Marketing, 1990.
- HAIR, J. ANDERSON, R., TATHAM, R., BLACK, W. Análise multivariada de dados. 6ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HENRIQUE, J. SOUZA, R. O uso da técnica de análise conjunta na pesquisa em marketing: uma avaliação das publicações brasileiras, ENANPAD, 2006.
- MAANEN, H. V. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. In: Administrative Science Quarterly, vol.24 n.4, 1979.
- MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- JOHNSON, G. SCHOLES, K. Exploring Corporate Strategy. 2ª ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1974.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.
- MORAES, C. L. de. Participação do cooperado: uma abordagem contingência do desenvolvimento e crescimento da cooperativa mista e do cooperado. Perspectiva Econômica. Vol. 29, (série cooperativismo), 1994.
- MOSKOWITZ, H. KRIEGER, B. RABINO, S. Element category importance in conjoint analysis: Evidence for segment differences. Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, v.10, n. 4, 2002.
- MOTTA, P. R. Dimensões gerenciais do planejamento à gestão estratégica. Caderno de Administração. Belo Horizonte, v.1, n.1, 1992.
- MÜLLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, PPGEP/UFRGS, Rio Grande do Sul, RS, Brasil, 2003.
- SANDOR, Z. WEDEL, M. Designing conjoint choice experiments using managers prior beliefs. Journal of Marketing Research, v.38, n. 4, 2001.
- SINGER, P. Economia Solidária: um modo de produção e distribuição. São Paulo: Contexto, 2003.
- ZALESNIK, A. VRIES, M. F. O poder e a mente empresarial. São Paulo: Pioneira, 1981.
- ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. Working Paper, nº 02. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- ZYLBERSZTAJN, D; BIALOSKORSKI NETO, S.; SANTOS, A. C.; GALAN, V. B. Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência. São Paulo: PENSAR FEA/USP, 1999.