



## O USO DE AÇÕES SOCIAIS ESTRATÉGICAS NO REPOSICIONAMENTO COMPETITIVO DE UM SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO

Dedilhana Lamare Manjabosco Hübner  
Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen  
Nairana Radtke Canappele Bussler  
Martinho Luís Kelm

### Resumo

O artigo analisou um sistema estruturado em cooperativas de crédito, denominado neste estudo como Sistema ALPHA e regido por princípios de responsabilidade social corporativa, que incluem a sustentabilidade econômica, a preocupação e atenção com seus *stakeholders*, bem como o desenvolvimento da sociedade e do meio ambiente. Considerando a reputação como um todo e os desafios que o contexto atual apresenta, este estudo investigou o processo de adaptação estratégica da organização e o uso de programas de responsabilidade social corporativa como reforço a este processo. A investigação foi conduzida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e um conjunto de entrevistas. Através da pesquisa observou-se que as transformações que acompanharam o reposicionamento de ações do Sistema envolveram a mudança de público-alvo, inicialmente rural e com uma idade média superior para um público majoritariamente jovem e urbano. As diversas iniciativas que constituíram seu programa de responsabilidade social permitiram um reforço na reputação institucional, garantindo legitimidade para se postar como proposta diferenciada no segmento financeiro, utilizando, além do resultado econômico, novas dimensões de aferição da efetividade organizacional.

**Palavras-chave:** Cooperativismo. Responsabilidade Social. Competitividade.

### Introdução

Em um contexto mercadológico dinâmico e inconstante como o vivenciado atualmente, a competitividade organizacional tem se constituído permanentemente como um atributo provisório. Desta forma, as mudanças e adaptações estratégicas são contínuas e fazem parte da realidade das organizações na busca pela manutenção de sua posição competitiva (WHITTINGTON, 2002).

Alicerce emergente desta vantagem competitiva, e com bastante evidência na sociedade e no mundo dos negócios, a responsabilidade social tem surgido como abordagem diferenciada para organizações que pretendem se adaptar às exigências inter-relacionadas da sociedade e do mundo corporativo, buscando agregar, conjuntamente, valor de mercado, reputação e sustentabilidade. Este debate traz ao contexto empresarial estratégias e ações que abarcam os interesses de diversos *stakeholders*, que inclui clientes, sociedade e meio ambiente, incorporando uma



perspectiva de compromisso valorativo que outras abordagens têm dificuldades em viabilizar. Ao se ingressar na discussão da responsabilidade social corporativa não se está menosprezando o lucro e a rentabilidade do capital como um elemento estruturante da ação organizacional (FRIEDMAN, 1970). O que se pretende é que a efetividade organizacional suplante esta dimensão exclusivamente financeira e agregue uma perspectiva multidimensional das relações entre empresa e seus diversos *stakeholders* (RAMOS, 1989).

Nesta linha o estudo analisa o uso de ações típicas do debate da responsabilidade social em um sistema de cooperativas de crédito que possui, na maioria de suas associadas, métricas econômicas para mensuração de sua efetividade congregadas a variáveis qualitativas relacionadas ao bem-estar dos associados. Por solicitação da direção da organização, não será utilizado sua denominação real, adotando-se a denominação fictícia de “Sistema/Cooperativa ALPHA”, mas todas as informações e análises refletem fielmente a entidade investigada. De acordo com informações de seu Relatório de Sustentabilidade (2015), a Cooperativa ALPHA é regida “... *por uma gestão ética, transparente, com princípios e ações de responsabilidade social, promovendo diversas ações para seu público interno e externo*”.

O recorte analítico do estudo decorre das transformações locais e regionais que formataram um novo perfil, em termos de comportamento de consumo, relações interpessoais, ciclo de vida de produtos e canais de interação que impactam diretamente nos elementos sustentadores da competitividade desta organização. Especificamente, estas modificações significaram a alteração de seu público-alvo prioritário que, de um contingente de clientes com idade média mais elevada e residindo no espaço rural, vê-se frente a um público jovem e majoritariamente urbano, seguindo a tendência demográfica brasileira (SANTOS, 2008). Esta modificação impactou diretamente na proposta de valor esperada do segmento alvo e unidades de atendimento que tiveram de se reposicionar e modificar canais e estratégias de comunicação. Conforme foi identificado na análise, a organização buscou um reposicionamento aderente aos valores destes novos cooperados/clientes em potencial, visto que os valores cooperativistas históricos não conseguiram ser automática e totalmente transferidos e inculcados na transição geracional observada (BATISTA, 2012, MURPHY; GIBSON; GREENWOOD; 2010).



Para a organização, estas modificações com relação ao público-alvo assumiram uma dimensão relevante a ponto de impactar diretamente em sua matriz de sustentabilidade, uma vez que este novo cliente valoriza qualidades intrínsecas dos produtos e serviços e não mais (ao menos não com a mesma intensidade), o sentido de pertencimento com a organização como se observava no passado. A análise foi conduzida com base na pesquisa documental e em um conjunto de entrevistas sobre a forma que a instituição tratou estas transformações e como a responsabilidade social corporativa tem atuado e contribuído ainda hoje para este reposicionamento estratégico.

Neste estudo, o tema é investigado em conjunto às ações sociais estratégicas que buscaram constituir o reposicionamento competitivo da cooperativa de crédito enfatizando a reputação institucional como um todo, e não um produto específico. Com relação à reputação, esta é entendida como a “confirmação da sincronia entre a identidade e imagem ao longo do tempo” (CARVALHO; HAUBRICH, 2010, p. 1). O artigo apresenta inicialmente um conjunto de elementos teóricos vinculados ao sistema cooperativo, a responsabilidade social e o processo de adaptação estratégica das organizações. Na sequência, com base no estudo empírico, é debatido o uso de ações sociais estratégicas para apoiar o reposicionamento estratégico vinculado à mudança de público-alvo da instituição, finalizando-se com as considerações finais.

## **Os Fundamentos do Cooperativismo**

Para Frantz (p. 12, 2012) “o cooperativismo é edificado como um lugar de reconstrução das condições de vida, tendo na economia humana o seu fundamento”. Sendo assim, estimula a cooperação e protege os interesses das pessoas que fazem parte deste movimento. Embora não lhes seja exclusividade, as práticas cooperativistas acontecem com maior intensidade dentro das organizações cooperativas, as quais, de acordo com a Lei Federal nº 5.764/1971 (BRASIL, 2016), são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para prestar serviços aos associados. As cooperativas podem ser classificadas em treze ramos de atividades econômicas: cooperativas agropecuárias, educacionais, de trabalho, de produção, de saúde, de consumo, habitacionais, de turismo e lazer, de mineração, especiais, de transporte, de



infraestrutura e de crédito. A cooperativa atua como um agente de desenvolvimento local e os associados são donos e participam da gestão do negócio.

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro – COOP (2016), existe um conjunto de diretrizes denominadas de Princípios Básicos do Cooperativismo adotados por cooperativas para manterem aderência à dinâmica social e contemplar os novos tipos cooperativos que, aos poucos, vieram a somar-se ao cooperativismo de consumo, precursor do modelo. Os princípios foram revisitados em 1937, 1966 e 1995, em congressos coordenados pela Aliança Cooperativa Internacional – ACI. Atualmente estão em vigor os princípios preconizados em 1995 e que contemplam a ação das cooperativas independente de sua localização. Cada cooperativa deve orientar-se pelos seguintes princípios fundamentais, referenciados pelo Portal do Cooperativismo Financeiro (2017):

**1) Adesão Livre e Voluntária:** As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminação de sexo ou gênero, social, racial, política e religiosa.

**2) Gestão Democrática:** As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes.

**3) Participação Econômica:** Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-na democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros podem receber, habitualmente, havendo condições econômico financeiras para tanto, uma remuneração sobre o capital integralizado, como condição de sua adesão.

**4) Autonomia e Independência:** As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.

**5) Educação, Formação e Informação:** As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas.



**6) Inter cooperação:** As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**7) Interesse pela Comunidade:** As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Esses princípios invocam uma postura equitativa entre os diversos atores organizacionais e devem ser utilizados para colocar em prática os valores das cooperativas como linhas orientadoras de suas práticas. Portanto, é sempre requerido que o discurso esteja alinhado com as características do contexto e as decisões tomadas.

## **Responsabilidade Social e Sustentabilidade**

Definida como o compromisso dos negócios em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável, trabalhando com os empregados, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar a sua qualidade de vida (WORD BANK GROUP, 2017), a responsabilidade social traz diversas implicações e reflexões para os vários atores envolvidos, geralmente demandando modificações com relação à forma como os *stakeholders* vem sendo tratados pelas organizações que pretendem se destacar em um contexto mercadológico cada vez mais dinâmico e acirrado.

Em uma economia de mercado é inegável que o objetivo dos negócios seja gerar valor econômico (FRIEDMAN, 1970). Apesar disto, ao desenvolverem produtos e serviços, os empreendedores devem considerar que na análise destes produtos, a relação custo benefício suplanta o preço uma vez que o cliente, cada vez mais quer adquirir benefícios, expectativas e, como se tornou comum denominar, experiências de consumo mais abrangentes. É neste ponto que entram em cena a reputação e imagem da empresa, pois, de valor intangível a reputação se incorpora aos produtos e serviços como uma relação de confiança e credibilidade pública, estabelecendo um vínculo direto com o valor patrimonial da organização (SROUR, 2005).

No contexto global, segundo o mesmo autor, as empresas buscam agir eticamente (em conformidade com a moral socialmente predominante), em meio a relações de força e poder. Entendidas como unidades fundamentais da estrutura



social contemporânea, as organizações são cada vez mais impelidas a observar princípios éticos e responsabilizar-se por atos relacionados, direta ou indiretamente, com os problemas e desafios da sociedade, por meio do que se convencionou chamar de responsabilidade social corporativa.

Várias são as definições e dimensões desta responsabilidade, desde defini-la como o compromisso das empresas com seus próprios empregados e clientes, passando pela normatização de seus procedimentos internos, chegando ao compromisso com a sociedade, direitos humanos, preservação do meio ambiente e desenvolvimento sustentável (PORTER; KRAMER, 2005, DIAS, 2012).

Desta forma, a responsabilidade social corporativa tem se constituído como uma “saída” para empresas que pretendem se adaptar às exigências formais da sociedade e do mundo corporativo, agregando valor de mercado, com o intuito de sobreviver e prosperar. Em alta na sociedade e no mundo dos negócios, é igualmente definida como uma posição de compromisso valorativo (KELM et al., 2014).

Segundo os mesmos autores, a responsabilidade social corporativa acontece em um contexto de crescimento, sempre limitado por alguma condição ambiental, e compõe-se de uma dimensão econômica, de regramento legal, de governança corporativa e de ações sociais estratégicas. Estas ações sociais estratégicas, muitas vezes constituídas no intuito de diferenciar uma organização no mercado, tendem a ser incorporadas pelos demais concorrentes por meio de processos de isomorfismo que definem novos pontos de partida para a ação empresarial. Ou seja, um elemento inicialmente de caráter estratégico se converte em qualificador gerando, em última instância, um desenvolvimento da própria sociedade (KELM et al., 2014). Analisado o tema sob as abordagens de Ramos (1989), o debate tem oscilado entre uma abordagem mais substantiva sobre a expansão das responsabilidades organizacionais junto à sociedade e um enfoque mais instrumental estratégico, onde estas iniciativas podem gerar diferenciais competitivos para as organizações.

Independente da abordagem subjacente às ações, empresas que adotam uma gestão socialmente responsável têm buscado um posicionamento enquanto agentes de mudança. Esta forma de gestão tem sido caracterizada pelo acréscimo de condicionantes sociais que não estão em conflito com o que está previamente estabelecido e pela transparência, coerência e compromisso entre teoria e prática (SROUR, 2005). Ou seja, envolve um posicionamento e adoção de medidas efetivas que possam estabelecer relações positivas com os públicos com os quais interage,



contribuindo para o desenvolvimento contínuo das pessoas, das comunidades, de suas relações e com o meio ambiente. Diferentemente da filantropia, que envolve um olhar externo (PORTER e KRAMER, 2005), a responsabilidade social atua enquanto parte integrante de um contexto maior, em que a responsabilidade abarca não somente o lucro econômico como pilar para as decisões de viabilidade das práticas sustentáveis (FRIEDMAN, 1970), mas considera outras dimensões da relação empresa/sociedade. Esta postura faz com que o externado como postura socialmente responsável (caráter socioambiental) possa, nesta visão, ser compreendido como uma ação social estratégica, compondo organicamente a dinâmica organizacional.

A legitimidade social, mesmo quando orientada por princípios econômicos em um cenário mercadológico competitivo, tem potencial de gerar resultados concretos e positivos tanto para a imagem e reputação das empresas (marketing social), como no sentido de promover a conscientização e o desenvolvimento de práticas transformadoras no que diz respeito ao meio ambiente e à sociedade. Busca-se uma aliança entre imagem e substância, discurso e prática, no sentido de constituir uma identidade vinculada à sustentabilidade (KREITLON, 2004).

Esta legitimidade social enquanto prática efetiva de posicionamento, conscientização e ação transformadora, permite uma potencial reconciliação entre crescimento econômico e desenvolvimento social, propondo uma nova interpretação dos laços entre homem, sociedade e meio ambiente. Valores econômicos continuam sendo o fim maior das organizações com fins lucrativos, mas os valores sociais passam a incorporar o pensamento e ação social (PORTER; KRAMER, 2005) impactando no valor percebido da empresa pelo mercado.

Em uma economia onde a inovação é elemento essencial de competitividade (BAUER, 1999, TIDD; BESSANT, 2015), a heterogeneidade inicial de um fator competitivo é fundamental para que as ações heterogêneas possam ser convertidas em ações homogêneas, em uma realidade construída socialmente e que permita que as empresas construam e direcionem práticas efetivas de responsabilidade social estratégica com benefícios possíveis tanto para as organizações como para o meio ambiente e para a sociedade. Enquanto vantagem competitiva, a heterogeneidade e a diferenciação das empresas deve ser uma busca constante, uma vez que a competitividade organizacional se constitui como atributo atemporal no mundo dos negócios. Na medida em que algumas organizações precursoras buscam uma diferenciação pela adoção de ações socioambientais de caráter estratégico, os



movimentos isomórficos (DIMAGGIO; POWELL, 2005) tendem a massificar estas ações de modo a que sejam incorporadas à prática das demais organizações gerando, em última instância, uma elevação dos pontos de partida para a ação empresarial refletindo-se positivamente para a sociedade como um todo.

Na prática, todo este debate envolve a construção de elementos positivos a serem indexados à reputação das empresas no mercado e sociedade. Afinal, de nada adianta a empresa diferenciar-se dos demais concorrentes, ter o melhor produto/serviço, se sua imagem se encontra comprometida, ou mesmo, indiferente e enfraquecida perante os públicos aos quais direciona seus produtos, serviços, estratégias e ações. A reputação proporciona uma relação de confiança e credibilidade entre as empresas e seus respectivos públicos (SROUR, 2005), fortalecendo a identidade organizacional por meio da construção de uma imagem positiva e fortalecida ao longo do tempo (CARVALHO; HAUBRICH, 2010), o que torna este valor indispensável à competitividade.

### **Adaptação Estratégica e Ações de Responsabilidade Social**

Por tudo que se falou, parece claro que as mudanças e adaptações estratégicas fazem parte do cotidiano organizacional, o qual tem passado por transformações significativas nos últimos anos. O rompimento das fronteiras físicas, a globalização, a financeirização da economia e a estonteante ascensão das tecnologias da comunicação e informação têm impactado no ambiente mercadológico tornando-o cada vez mais instável. Estas modificações são contínuas, seja na perspectiva dos elementos organizacionais internos, mas também como definidoras de novas identidades no público consumidor, levando as organizações a buscar permanentemente novas competências a partir de um ciclo recorrente de inovações (WHITTINGTON, 2002).

Desta forma, na medida em há alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a *performance* econômica das organizações (VASCONCELOS, CYRINO, 2000), colocando como um recurso promissor a adoção de estratégias e ações de responsabilidade social pelas empresas.

Suportar uma posição de elevada competitividade requer que a organização transforme aspirações em ações, visão em realidade e orçamentos em resultados, por





meio da estratégia, que estabelece relação com o ambiente (SAUSEN, 2012). Neste sentido, diversas organizações têm investido em ações sustentáveis em que a responsabilidade social estratégica configura-se um novo marco da competitividade. Ou seja, a responsabilidade social converte-se em estratégia de diferenciação e é adotada por empresas no intuito de sobreviver e se destacar a partir de uma ideologia de que fazer o social é um bom negócio (KREITLON, 2004).

Neste debate, não se desconhece que estas estratégias têm um princípio claramente econômico e competitivo na busca de melhores níveis de posicionamento, seja como fator de diferenciação ou de legitimação junto ao mercado (PORTER; KRAMER, 2005). Apesar disto, e justamente por envolver as várias partes interessadas, a inclusão de ações sociais no rol de estratégias organizacionais tem um potencial de gerar uma redução de eventuais impactos negativos da atividade empresarial na comunidade e meio ambiente.

Cabe destacar, entretanto, que a sociedade tem identificado posicionamentos enganosos por parte de algumas organizações em termos de propagandas de produtos e serviços, de efeitos nocivos da ação do homem sobre o meio ambiente, da geração de desigualdades socioeconômicas, ou de incoerências das práticas com os discursos. Mais do que isto, surge uma crítica por meio de um debate velado (SOARES; VALADÃO JUNIOR, 2007) sobre a legitimidade de utilizar o escopo da responsabilidade social como estratégia para um posicionamento visando resultado econômico. Ao discutir este impasse, Kelm et al. (2014) ponderam que, não obstante o uso mercadológico deste discurso por muitas organizações, pode-se identificar muitas outras em que ele é convergente com ações concretas e, na medida que consegue estabelecer uma diferenciação, estabelece organicamente um novo contexto mínimo de atuação empresarial.

Talvez, mais promissor do que um debate maniqueísta do uso da responsabilidade social no contexto empresarial, deva-se criticar a constituição de discursos falaciosos e não convergentes com a prática realizado por algumas organizações, cabendo à sociedade refletir seu descontentamento na reputação de marcas específicas. Nestes dois extremos de uma eventual “pureza” que a abordagem da responsabilidade social deva possuir no contexto organizacional, alguns questionamentos talvez possam auxiliar o debate: Até que ponto é possível criticar de modo genérico o uso estratégico competitivo de ações efetivamente positivas na perspectiva social somente por vir revestida de um discurso politicamente correto e

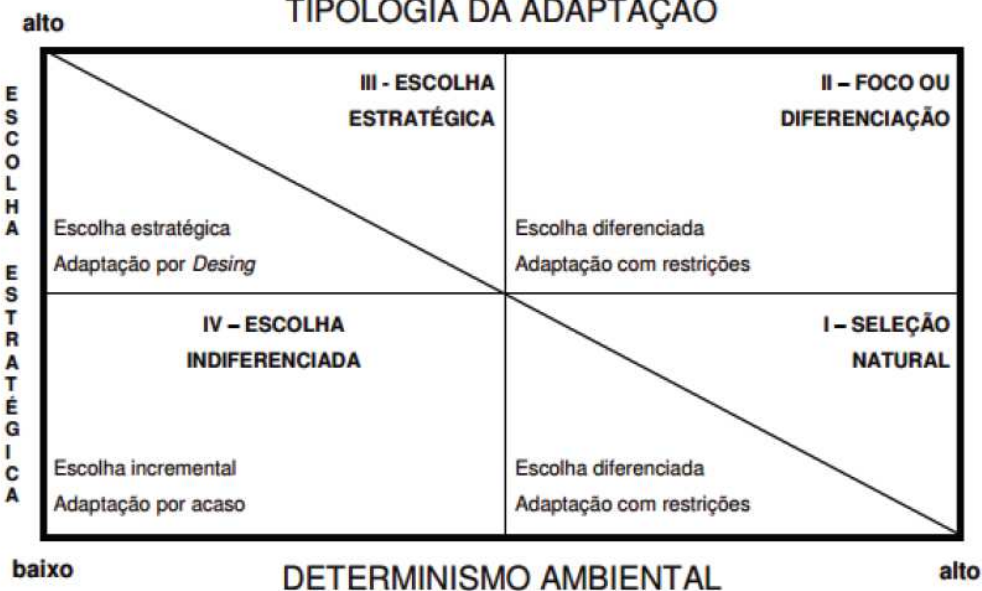


socialmente desejável? Em termos pragmáticos, pode-se criticar a supressão espontânea de alguns atos discriminatórios praticados por algumas empresas, somente pelo verniz com que ele é comunicado? A crítica é defensável mesmo quando este tipo de movimento define novos e positivos padrões sociais e legais?

No estudo em pauta, a questão central com certeza não chega a este extremo, mas invariavelmente envolveu um processo de adaptação estratégica utilizando-se programas de responsabilidade social (reposicionando-se frente a seu público-alvo, historicamente de idade mais avançada e residente no meio rural para um novo conjunto de potenciais clientes/associados jovens e majoritariamente urbanos).

Com relação à adaptação estratégica, este debate se insere no que Hrebiniak e Joyce (1985), definem como um processo dinâmico onde o determinismo ambiental e a escolha estratégica podem ocorrer simultaneamente. Para estes autores, as escolhas estratégicas e as pressões do meio são variáveis independentes e somente a partir da análise destas é possível explicar o comportamento gerencial das organizações. Para tanto, os autores elaboraram um modelo de tipologia de adaptação, conforme Figura 1.

Figura 1 – Relação entre determinismo ambiental e escolha estratégica  
**TIPOLOGIA DA ADAPTAÇÃO**



Fonte: Hreniniak e Joyce (1985, *apud* Hermes, Gomes e Sausen (2014, p. 7)



No quadrante I, denominada seleção natural, existe um alto determinismo ambiental e uma baixa escolha estratégica, há uma escolha diferenciada e a adaptação ocorre com restrições. Já no quadrante II, denominado de foco ou diferenciação, são altos o determinismo ambiental e a escolha estratégica, existem fatores externos exercendo pressões sobre a tomada de decisão, mas a empresa pode escolher. No quadrante III, denominado escolha estratégica, existe uma elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. O quadrante IV, denominado escolha indiferenciada, apresenta baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental e as adaptações ocorrem por acaso.

## Metodologia

Com o objetivo de analisar como se deu o processo de adaptação estratégica da organização denominada de Sistema ALPHA frente às transformações de público-alvo e como a responsabilidade social foi utilizada para tal intento, o estudo valeu-se inicialmente de pesquisa bibliográfica sobre as temáticas fundantes, de análise documental sobre a organização, suas ações e programas e, na sequência, de um conjunto de entrevistas com gestores de cooperativas vinculadas ao sistema.

A pesquisa bibliográfica permitiu a construção do referencial teórico sobre os conceitos e entendimentos de cooperativismo, responsabilidade social, sustentabilidade e adaptação estratégica. Para a coleta e análise dos dados da organização foram utilizadas pesquisa documental e entrevista. A pesquisa documental, realizada em relatórios de sustentabilidade do Sistema ALPHA permitiu o acesso a dados relevantes e atualizados acerca da organização.

As entrevistas foram realizadas com gestores de duas de cooperativas distintas integrantes do Sistema, ambas localizadas na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. As entrevistas incluíram questões semiestruturadas sobre desafios e mudanças referentes à agregação do novo público frente aos princípios do cooperativismo, da responsabilidade social e da competitividade, a concepção e implementação das estratégias e ações.

O Sistema ALPHA constitui-se de uma organização financeira cooperativa, integrada por mais de cem cooperativas de crédito filiadas, que operam com uma rede de atendimento superior a 1.500 unidades. A estrutura conta, ainda, com cinco Centrais Regionais – acionistas do ALPHA Participações S.A., uma Confederação,



uma Fundação, um Banco Cooperativo e suas empresas controladas. Todas essas entidades, juntas, formam o Sistema e adotam um padrão operacional único. O Sistema tem como diferencial um modelo de gestão que valoriza a participação, sendo que seus associados são agrupados em núcleos ligados às agências, os quais exercem o direito e o dever de planejar, de acompanhar e de decidir os rumos da cooperativa nas assembleias, através do seu voto. Esse sistema possui mais de 3,4 milhões de associados, 21,4 mil colaboradores e está presente em 20 estados brasileiros.

## Resultados e Discussões

Dentro do contexto das instituições financeiras, ser considerada uma empresa socialmente responsável gera credibilidade e demonstra uma reputação positiva para os seus clientes. Um dos fatores que leva a este movimento é o fato de que neste segmento os produtos e serviços tendem a ser semelhantes no que se refere às características, qualidade e formas de vendas em função de diferentes estruturas de regulação e normas instituídas.

Considerando este fato, as cooperativas de crédito têm se destacado, pois há uma maior participação dos seus clientes/associados nos processos de tomada de decisões e em uma série de iniciativas promovidas por estas cooperativas, o que retira um pouco a imagem do “banqueiro capitalista” comumente vista. Somando-se a este fato, compreende-se que a responsabilidade social pode atuar como instrumento de reforço aos princípios do cooperativismo e fortalecer laços de identidade que, na sequência, se converterão também em negócios.

As entrevistas demonstraram uma percepção dos gestores de que os mecanismos de governança da organização em estudo tendem ainda a favorecer processos considerados éticos e socialmente responsáveis conquistando, com este movimento, o reconhecimento dos seus clientes, engajamento de seus funcionários e uma reputação bastante positiva junto às diversas comunidades onde as cooperativas estão estabelecidas. Uma justificativa para esta percepção está na amplitude dos atores envolvidos no processo decisório, como por exemplo, as assembleias e reuniões de núcleos. Apesar disto, este Sistema encontra-se em pleno e profundo



processo de adaptação estratégica motivada por uma consistente modificação de seu público-alvo, como será discutido a seguir.

### ***Público Rural versus Público Jovem e Urbano***

Conforme comentado, o Sistema ALPHA têm passado por mudanças significativas, com destaque para mudança da participação relativa do público jovem e urbano na sua carteira de associados, antes representado por produtores rurais com idade média mais avançada. Estes dados relativos ao quadro social já apresentavam mudanças há mais de 15 anos quando se percebeu que o número de associados urbanos era superior a 50% ao número de associados rurais em todas as cooperativas do Sistema.

De acordo com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) o processo de adaptação estratégica enfrentado pela organização em análise pode ser denominado de foco ou diferenciação, visto que há um alto determinismo ambiental, pois, o movimento rural/urbano e geracional não decorre e não pode ser influenciado pela ação da organização, mas esta tem sim a possibilidade de empreender um ajuste estratégico.

Esta adaptação frente à modificação de públicos-alvo não é um desafio exclusivo do Sistema ALPHA, visto que muitas instituições financeiras vêm se preocupando com os meios de atrair a atenção deste novo público. O que difere, entretanto são as formas de reação frente ao fato que assume nuances específicas conforme o modelo organizacional e posicionamento competitivo da organização. No Brasil, assim como em grande parte do mundo, existe um sentimento que leva à busca de alternativas ao sistema financeiro tradicional. A imagem das instituições financeiras está bastante desgastada, muito provavelmente pelos resultados elevados que muitas instituições públicas e privadas têm apresentado, mas que também pode ser creditado à elevação do endividamento das famílias que passam a enxergar, neste sistema financeiro, a origem de suas dificuldades, percepção esta que nem sempre é a mais adequada.

Por motivos como estes, o público jovem tem também buscado na tecnologia uma alternativa a esta situação e tende cada vez mais a demandar meios distintos de acessar o sistema financeiro. Esta é uma das razões da escalada do número das *fintechs*, empresas de tecnologia responsáveis pela intermediação financeira, entre



aplicadores e tomadores, que se apresentam no mercado como opção aos bancos tradicionais.

Já com relação à responsabilidade social corporativa é possível supor, pelas afirmações dos gestores entrevistados, que o Sistema ALPHA apresenta uma preocupação diferenciada ao sistema financeiro convencional, pois em um banco clássico o cliente é apenas um cliente, já na cooperativa, é igualmente dono e usuário, possuindo espaço na estrutura decisória da instituição. Esse é o grande diferencial corporativo que vem contribuindo para seu crescimento em um mercado tão seletivo e competitivo.

Nesta linha, a garantia de transparência apresenta-se com uma dupla possibilidade de uso, visto que envolve uma questão legal deste modelo associativo e também constitui uma forma de reforço ao pertencimento institucional em um contexto geral de tantos subterfúgios e escândalos que tem sido a tônica no país. Conforme foi possível perceber na organização em estudo, a variável transparência constitui ainda um dos pilares de sua política de responsabilidade social, demonstrando uma convergência do que tem se discutido entre interesse econômico e responsabilidade social.

Segundo os entrevistados, a preocupação com o todo também reforça a que associados jovens, e essencialmente urbanos, busquem produtos e serviços oferecidos pelo Sistema ALPHA, visto que é uma instituição financeira cooperativa com um consistente histórico de aplicação de seu superávit e excedentes em atividades econômicas de seus associados e comunidades. Segundo os entrevistados, o público urbano tende a ser mais bairrista, gosta de comprar e trabalhar com quem é seu cliente e contribui com o desenvolvimento destes. Já o público jovem gosta de estar em turma, time, equipe, grupo, associações. Este perfil do público-alvo tem levado as cooperativas do Sistema, através de seu quadro de colaboradores, a realizar interações com as comunidades por meio de um conjunto de programas internos.

Também segundo os entrevistados, é possível afirmar que o jovem hoje está bastante vinculado à tecnologia, comodidade e autosserviço e buscando ferramentas que propiciam estas facilidades. Este aspecto acabou gerando preocupações na equipe diretiva de um possível conflito geracional visto que nunca houve a ideia de fazer uma opção entre gerações ou público urbano em detrimento ao rural. Novamente neste aspecto, a implementação de programas “empacotados” com viés social visando



superar as possíveis barreiras tecnológicas e geracionais foi a saída encontrada. O resultado, segundo os gestores, foi uma maior humanização do atendimento e amigabilidade das soluções tecnológicas de modo a permitir um equilíbrio de acesso dos diversos públicos e que se refletiu no reforço da reputação institucional.

Este movimento fez com que na relação com os aplicativos e na tecnologia de acesso, a plataforma ALPHA tenha sido muito bem recebida pelo público e evidenciou que o grande desafio estava em fazer com que este jovem compreendesse o que é, e como opera uma cooperativa de crédito, percebendo que os princípios cooperativistas não estão somente no discurso, mas na efetiva diferença entre objetivos e modo de aferição da efetividade, desta e de um banco tradicional.

Os dados pesquisados mostram que o público, jovem e urbano, vem agregando muito aos negócios e à reputação do Sistema ALPHA e se tornou uma preocupação relevante em função da expansão da instituição para os grandes centros urbanos. Em alguns casos, a instituição também foi beneficiada pelo fato de que jovens das pequenas cidades têm migrado para centros maiores em busca de estudo e trabalho, e muitas vezes levam, em sua bagagem, o idealismo cooperativo.

O público urbano nos pequenos municípios (população abaixo de 50 mil habitantes) representa cerca de 80% dos associados do sistema em análise e o grande desafio está nas regiões metropolitanas com mais de 100 mil habitantes. Para tanto, diversas ações têm sido desenvolvidas com o intuito de atrair novos sócios neste novo perfil. Segundo os entrevistados, isto é importante para a renovação da base de associados e também pela certeza de que a partir do momento em que este jovem ingressa na cooperativa, compreende e adere ao ideal cooperativista, ele passa a ser um multiplicador do modelo na sua rede de relacionamentos. A consecução deste desafio, entretanto, não é simples, pois conforme aponta Batista (2012), as novas gerações não têm demonstrado lealdade com produtos ou instituições, seja pelo conjunto de alternativas que possuem à sua disposição, seja pelos baixos custos de saída, seja pelo perfil contestador a representações simbólicas de um modelo de desenvolvimento que muitos estejam combatendo (mesmo que muitas vezes apenas verbalmente ou nas mídias sociais) ou ainda por um perfil comportamental avesso à vínculos duradouros.

Por outro lado, Tamayo e Paschoal (2003) ao analisar as motivações de trabalhadores no ambiente de trabalho, já destacavam um elemento que também aqui foi levantado pelos entrevistados, que é a valorização de uma postura altruísta do



público jovem frente à determinadas iniciativas. Esta característica acabou favorecendo a receptividade deste público jovem a um conjunto de programas sociais implementados pela organização, inicialmente sob a égide da responsabilidade social junto às suas comunidades de referência, conquistando com isto uma maior legitimidade. Esta legitimidade, segundo apurado na pesquisa, decorreu dos objetivos efetivamente altruístas destes programas, da transparência em sua condução e da possibilidade de participação em sua concepção (mesmo que na prática, muitas vezes, a participação não tenha sido exercida).

Desta forma, o objetivo de fidelizar este novo público não envolveu somente estratégias e ações vinculadas com a tecnologia, aplicativos e redes sociais, típicos desta geração, mas avançou na exploração destas dimensões simbólicas que redundaram na elevação da base de clientes e teve como grande contribuição a explicitação de programas sociais, mesmo que algum destes programas não beneficiasse diretamente ao público-alvo, mas eram por estes analisados.

Já com relação ao público rural, compreende-se que este possui um sentimento de pertencimento natural em relação às cooperativas e suas agências e, segundo os entrevistados, é possível afirmar que os mesmos têm recebido positivamente as mudanças referentes à agregação do público jovem e urbano não se percebendo como preteridos no processo, até porque em muitos casos, se está falando de seus filhos que migraram para centros urbanos maiores.

Nesta linha de análise percebe-se que a credibilidade e reputação do Sistema ALPHA, junto ao público rural, não sofreu impactos, pois não foi identificada como uma ruptura, mas sim uma adaptação. O que existe é cooperação e agregação de força em prol do desenvolvimento da comunidade por meio de um conjunto de ações sociais estratégicas que buscam inserir junto a seus cooperados este novo cenário. Assim como as cooperativas passaram a trabalhar e fomentar a entrada de um novo público através de ações e de profissionais focados, a profissionalização e atenção dada ao público rural também acabou sendo qualificada.

Apesar desta aparente normalidade, as percepções, demandas e expectativas do público rural frente a estas transformações também foram visíveis no decorrer dos últimos anos. Anteriormente, a única preocupação que se tinha era “se haveria dinheiro para financiar sua atividade produtiva”. Embora esta preocupação ainda exista, outras foram agregadas, como exemplo, o acesso à informação por meio da *internet* no meio rural que tem se expandido e refletiu positivamente para as





cooperativas, pois propiciou a elaboração de programas de ambientação tecnológica junto às comunidades rurais.

Talvez o que seja possível perceber no sistema de crédito cooperativo é o que Srour (2005) denomina de capitalismo social, ou seja, uma entidade que em sua gênese, e não casuisticamente, busca um equilíbrio entre a dimensão econômica necessária à sustentabilidade do negócio e à responsabilidade social desta mesma entidade. Retomando alguns princípios do cooperativismo, especificamente de autonomia e independência, é possível afirmar que os jovens têm demonstrado desejo de participar dos programas que a instituição oferece. Neste sentido os entrevistados observaram que o público jovem tem comparecido em percentual superior a 80% nos eventos em que foram remetidos convites personalizados.

Este último dado tem sido utilizado pelos gestores para justificar uma baixa incidência relativa, se comparado com o setor tipicamente empresarial, dos conflitos de interesse agente/principal (JENSEN, MECKLING; 2008). A consecução dos programas denominados de responsabilidade social, possuem, seja na fase de concepção como de consecução, uma elevada vinculação com os instrumentos de governança reduzindo significativamente a assimetria informacional e, com isto, permitindo uma adequação negociada de expectativas entre os diversos atores, o que contribui em muito para a minimização dos conflitos.

Outro elemento que pode ser destacado no estudo é o modo como esta estratégia foi conduzida. Mesmo utilizando estrategicamente a perspectiva simbólica da responsabilidade social, este movimento acabou assumindo uma perspectiva de convergência ao preconizado pela teoria dos *stakeholders* (SAUERBRONN, SAUERBRONN, 2011) com relação à responsabilidade. Na medida em que a organização possui uma visão mais ampliada sobre sua efetividade, não se restringindo ao lucro, mas às diversas formas de viabilização de bem-estar a seus associados, as possibilidades de que isto contemple uma diversidade ampliada de funções de interesse passa a ser uma grande possibilidade.

Ou seja, a informação e transparência com este associado têm sido itens fundamentais e indispensáveis para que estes percebam e valorizem os diferenciais que o Sistema ALPHA possui em comparação a seus pares no sistema financeiro. As reuniões de negócios que são realizadas com associados, em pequenos grupos e de diferentes nichos de mercado têm sido os grandes propulsores de negócios para este público, visto que nestes grupos menores o associado sente-se mais à vontade para



participar, discutir e também para ter uma conversa informal, beneficiando a melhora do relacionamento da agência para com seus associados e viabilizando um reposicionamento estratégico sem grandes transtornos.

## Considerações Finais

O processo de adaptação estratégica de uma organização dificilmente é uma tarefa fútil, ao contrário, na maioria das vezes decorre de mudanças nos elementos estruturantes da competitividade organizacional até aquele momento e possui elevada complexidade por envolver diversas dimensões de seu cotidiano e de sua base competitiva. No caso analisado, os fatores ambientais que motivaram o processo de adaptação modificaram não somente seu público-alvo (idade média e rural para jovem e urbano), mas alteraram o local onde deveria se dar a nova disputa competitiva e também o perfil deste novo cliente potencial.

Os fatores que levaram a organização a realizar esta mudança de posicionamento são relativamente evidentes, visto que há muitas décadas o Brasil vem modificando seu perfil demográfico e locacional. Permanecer no ambiente original que foi berço desta cooperativa significava, praticamente, sua inviabilização pela redução rápida e constante de seus clientes potenciais. Deste modo, o processo de adaptação assume um determinismo ambiental incontestável, mas que, ao que parece pelo estudo documental e das entrevistas, tem sido bastante exitoso até o momento.

A estratégia de reposicionamento também nunca foi explicitada abertamente do modo como realizou-se a presente análise, qual seja estruturada com base em um conjunto de programas e projetos de responsabilidade social. Estas ações foram emergindo conforme o contexto apresentava as oportunidades e as ações iam se entrelaçando. Apesar disto, é incontestável a influência dos princípios cooperativistas inerentes à organização em seu sucesso. Calcado principalmente nos princípios da transparência e participação equitativa, a estrutura de governança conseguiu garantir uma porosidade frente ao meio que permitiu que a cada novo associado que ingressava deste novo mercado, o próprio sistema fosse sendo novamente adaptado a partir de sua participação nos diversos espaços disponibilizados pela estrutura de governança.

Talvez o grande mérito que possa ser atribuído à condução deste processo tenha sido a capacidade de apropriar-se de elementos simbólicos do subconsciente



coletivo deste jovem urbano e indexar os elementos já consagrados pela trajetória histórica da instituição e consubstanciados em sua marca e reputação. O desafio de buscar um sentido de pertencimento tão caro para as gerações anteriores avançou alguns preciosos passos junto a este novo público. Apesar disto, a trajetória ainda está em uma fase seminal na medida em que os vínculos das novas gerações tendem a ser bastante volúveis, exigindo um trabalho que de longe foi solucionado, apenas parcialmente controlado.

Outro aspecto que merece destaque na análise desta experiência refere-se à abrangência de atuação desta organização no Rio Grande do Sul, sua participação econômica e potencial contribuição ao desenvolvimento local. Nesta linha, vislumbram-se possibilidades de construção de alternativas organizacionais economicamente viáveis e que privilegiem um atendimento mais ampliado das necessidades dos diversos públicos e comunidades e sem desconhecer sua preocupação com o desenvolvimento. Em síntese, o processo de adaptação estratégica analisado neste artigo foi conduzido segundo as especificidades da organização e de seu contexto e, obviamente, não pode ser generalizado como metodologia. Apesar disto, entende-se que se abre outras possibilidades de debate da responsabilidade social corporativa que podem contribuir ao fortalecimento de iniciativas que privilegiam a participação, transparência e introduzem novas dimensões da efetividade organizacional.

## Referências Bibliográficas

BATISTA, Luiz Cláudio. **Perfil motivacional da geração Y comparado ao de outros grupos etários**: investigação de uma instituição financeira nacional. Dissertação de mestrado, EBAPE-FGV, Rio de Janeiro, 2012.

BAUER, R. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm)>. Acesso em: 06 fev. 2016

CARVALHO, C.; HAUBRICH, G. Da Identidade à Reputação: Um Estudo sobre a Marca Coca-Cola. In: XXXIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33, 2010. **Anais Eletrônicos...Caxias do Sul**. 2010.



COOP. **Portal do Cooperativismo Financeiro**. Os 7 princípios universais que regem o cooperativismo. 2016. Disponível em:

<<http://cooperativismodecredito.coop.br/cooperativismo/historia-do-cooperativismo/os-7-principios-do-cooperativismo/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.

DIAS, R. **Responsabilidade social: fundamentos e gestão**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p.74-89, abr./jun. 2005.

FRANTZ, W. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária**. Ijuí: Unijuí, 2012.

FRIEDMAN, M. A responsabilidade social das empresas é aumentar os seus lucros. **The New York Times Magazine**, Nova York, 13 set. 1970.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organization adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, abr./jun. 2008.

KELM, M.L.; RENTZ, C.M.; ALEBRANDT, S.; SAUSEN, J. O. Institucionalização das iniciativas socioambientais das organizações: interfaces entre a teoria do desenvolvimento social de Habermas e o isomorfismo da teoria institucional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 2, Rio de Janeiro, Ago. 2014.

KREITLON, M. P. **A ética nas relações entre empresas e sociedade: fundamentos teóricos da responsabilidade social empresarial**. ENAMPAD. 2004. Curitiba

MELO NETO, F. **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: o caso brasileiro**. Ed. Qualitymark, 2001.

MURPHY JR.; Edward F.; GIBSON, Jane W.; GREENWOOD, Regina A. Analyzing Generational Values Among Managers and Non-Managers for Sustainable Organizational Effectiveness. **SAM Advanced Management Journal** - Winter 2010.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. **Relatório de Sustentabilidade ALPHA 2015**.

RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações**. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas. 1989.

SANTOS, M. **A urbanização Brasileira**. 5. ed., São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

2017

VIII Seminário Internacional sobre  
**Desenvolvimento regional**

Territórios, redes e  
Desenvolvimento Regional:  
Perspectivas e Desafios



  
Programa de Pós-Graduação  
**Desenvolvimento Regional**  
mestrado e doutorado

 **UNISC**  
UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL

SAUERBRONN, F. F.; SAUERBRONN, J. F. R. Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre *stakeholders* e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 435-458, mar/abr. 2011.

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das inter-relações. In: SIEDENBERG, D. R. (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Unijuí, 2012.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito**: instrumento de organização econômica da sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SOARES, R.S.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. As faces que a responsabilidade sócio-ambiental mostra e as que ela esconde. **Alcance**. Univali, v.14, n. 3, p. 375-384, set-dez. 2007.

SROUR, R. H. A ética nas organizações. In: **Poder, cultura e ética nas organizações**: os desafios nas formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **RAC**, v. 7, n. 4, p. 33-54, out/dez. 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, p. 119-127, 2002.

WORD BANK GROUP. Disponível em: <<http://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 15 jan. 2017.