



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (FACE)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**PROCESSOS EM REDES INTERORGANIZACIONAIS:  
A DINÂMICA DAS RELAÇÕES  
DE COOPERAÇÃO E CONTRIBUIÇÃO DA FIRMA  
PELA COMPETITIVIDADE SISTÊMICA**

**BRUNO DA ROCHA BRAGA**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Orientador: Janann Joslin Medeiros, PhD.

Brasília – DF, 13 de março de 2015.



*Aos meus pais Eric e Elizabeth  
e à minha querida Daniele  
pelo amor e confiança incondicionais.*



## RESUMO

A competitividade é definida como os níveis de habilidade e desempenho de firmas, de setores da indústria, ou regiões político-administrativas para a exploração de fatores de produção e o suprimento de bens e serviços ao mercado. Um fenômeno socioeconômico que depende de fatores além das condições estruturais e das fronteiras organizacionais, a competitividade é o resultado também da colaboração, da ação coletiva entre empresas e instituições de apoio à indústria, governo e sociedade civil. Neste contexto, processos interorganizacionais de rotina e de mudança emergem de transações entre atores que são legal e financeiramente independentes, mas também organizacional e economicamente interdependentes, constituindo relacionamentos de cooperação que são determinantes do desempenho no longo prazo. A partir da revisão da literatura sobre a competitividade baseada na cooperação interorganizacional, com um foco nas perspectivas teóricas dos recursos, relacional e sistêmica, este estudo inquiriu duas lacunas teórico-empíricas: (1) a abordagem multidimensional e sistêmica para o desempenho competitivo da firma, que reconhece a sua contribuição para a competitividade do sistema socioeconômico; e (2) a cooperação interorganizacional entre os atores de diferentes níveis do sistema, que interagem na busca por soluções para os problemas competitivos não tratáveis por meio dos mecanismos de mercado e de intervenção estatal, que são denominadas questões ou problemas *sistêmicos*. Escolheu-se o cooperativismo de crédito, um setor caracterizado como indústria-rede em um mercado regulado pelo Estado, como o domínio empírico adequado para a elucidação das lacunas levantadas. Neste sentido, a pesquisa se propôs a descrever a dinâmica dos relacionamentos da cooperativa de crédito singular com as outras entidades do sistema socioeconômico que resultam na criação de recursos e no desenvolvimento de competências que contribuem com a competitividade sistêmica. Foi realizada uma pesquisa exploratória e descritiva, como um estudo de múltiplos casos de natureza qualitativa e com dados longitudinais. Usou-se o método do rastreamento de processo para a caracterização dos construtos e o refinamento do modelo teórico que foi elaborado para a pesquisa. A coleta de dados foi feita em fontes primárias e secundárias, por meio de uma pesquisa documental em arquivos e bases de dados e entrevistas não estruturadas com os gestores das duas cooperativas de crédito selecionadas como objeto de estudo. As técnicas de análise de conteúdo e de análise de sequências foram usadas no processamento dos dados coletados com base nos modelos matemáticos discretos da teoria das categorias e da teoria das gramáticas gerativas. Trata-se de duas abordagens metodológicas novas introduzidas nesta tese, a primeira para a integração semântica de diferentes modelos para a análise dos dados e a segunda para a elaboração de modelos qualitativos de fenômenos processuais emergentes. Nos dois estudos de caso, rastreou-se a trajetória dos processos interorganizacionais, para a combinação de recursos e para o intercâmbio de informações e conhecimento, que ocorrem nos relacionamentos entre atores do sistema socioeconômico de modo subjacente ao processo de desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas. Desta forma, foram testadas as proposições do modelo teórico da pesquisa. Os achados corroboram os resultados de estudos anteriores que propõem a existência de dimensões econômicas e organizacionais no fenômeno da competitividade e desvendam a dinâmica das relações de cooperação e contribuição que a firma estabelece com os parceiros e as estruturas sociais dos entornos organizacional e ambiental em prol da competitividade do sistema socioeconômico.

Palavras-chave: Competência; Competitividade Sistêmica; Cooperativa de Crédito; Visão Baseada em Recursos; Realismo Crítico; Análise Qualitativa de Sequências.

## ABSTRACT

Competitiveness is defined as the ability and performance levels of firms, industries or political-administrative regions in the exploitation of factors of production and the provision of goods and services to the market. A socio-economic phenomenon that depends on more than just the structural conditions and boundaries of the organization, competitiveness is a product, as well, of collaboration, of collective action undertaken by firms, support institutions, government and civil society. Interorganizational processes, both operational and strategic, arise from transactions that are legally and financially independent but organizationally and economically interdependent, establishing cooperative relationships that are determinants of performance over the long term. Based on a literature review of the competitiveness that results from interorganizational cooperation, focusing on the resource, relational and systemic perspectives of competitiveness, the study addressed two theoretical-empirical gaps encountered in the literature: (1) the lack of a multidimensional, systemic approach for understanding the competitive performance of the firm that recognizes the contribution of firm competitiveness to that of the socio-economic system; and (2) interorganizational cooperation among different actors of the system who interact in the search for solutions to systemic problems or issues, that is to say, competitive problems that cannot be resolved by means of market mechanisms or by state intervention. Credit unions, characterized as a network industry regulated by the government, were chosen as an empirical domain appropriate for elucidation of questions with respect to the dynamics of the relationships of the individual credit union with other organizations in the socio-economic system that result in the creation of resources and the development of competences contributing to system competitiveness. Research was exploratory and qualitative in nature, carried out by means of a multiple-case study with a longitudinal perspective. Primary and secondary data were collected from archives, data bases and unstructured interviews with managers of the two cooperatives studied. Process tracing was used for characterization of the theoretical concepts and for refining the theoretical model developed for the study. Content analysis and sequence analysis using discreet mathematical models based on category theory and the theory of generative grammar were used for processing study data. These are new approaches for treatment of qualitative data introduced in this dissertation, the first for semantic integration of different models of data analysis and the second for the elaboration of qualitative models for emergent process-based phenomena. In both cases the interorganizational processes for combination of resources and exchange of information and knowledge taking place within the context of the relationships among the actors of the socio-economic system were traced. These processes are considered basic to the process for development of firm competences that contribute to systemic competitiveness. In addition, propositions of the theoretical model in this regard were tested. Findings confirm the results of previous studies that propose the existence of economic and organizational dimensions to the phenomenon of competitiveness and reveal the dynamics of the relations of cooperation and contribution that firms establishes with the partners and the social structures at their organizational and environmental surroundings in order to promote the systemic competitiveness.

**Keywords:** Competence; Systemic competitiveness; Credit Union; Resource-based view; Critical realism; Qualitative sequence analysis.

# SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	1
1.1	– As Lacunas Teórico-Empíricas na Literatura .....	4
1.2	– Problematização.....	8
1.3	– Objetivo Geral e Objetivos Específicos.....	13
1.4	– Delimitação da Pesquisa .....	14
1.5	– Justificativa Teórica.....	14
1.6	– Relevância Prática .....	17
1.7	– Organização da Tese.....	20
2.	OBJETO DE ESTUDO.....	21
2.1	– Os Parceiros do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil .....	24
2.1.1	– As cooperativas centrais .....	27
2.1.2	– A confederação do Sicoob .....	27
2.1.3	– O Bancoob .....	28
2.2	– A Regulação do Segmento das Cooperativas de Crédito Brasileiras .....	31
2.2.1	– Os processos da regulação do sistema nacional de cooperativas .....	35
2.2.2	– O processo de supervisão auxiliar das cooperativas centrais .....	38
2.2.3	– As atividades de governança das cooperativas no contexto da supervisão .....	40
2.3	– As Perspectivas Estratégicas para as Cooperativas de Crédito Brasileiras .....	42
3.	MARCO TEÓRICO.....	45
3.1	– A Visão da Vantagem Competitiva Baseada nas Competências.....	49
3.1.1	– Os conceitos de competência organizacional e competência essencial.....	52
3.1.2	– As competências como resultado do ajuste da firma aos entornos organizacional e ambiental.....	55
3.2	– A Visão da Vantagem Competitiva Baseada nos Relacionamentos.....	57
3.2.1	– Os fatores condicionantes do relacionamento interorganizacional .....	59
3.2.2	– A formação de recursos pelo ajuste da firma ao entorno organizacional.....	61
3.3	– A Visão Sistêmica da Competitividade .....	64
3.3.1	– Os conceitos de setor econômico e de sistema socioeconômico .....	65
3.3.2	– A inserção da firma no sistema socioeconômico.....	68
3.4	– A Visão Sistêmica do Desenvolvimento de Competências na Firma .....	72
3.4.1	– As dimensões da competitividade da firma no entorno ambiental.....	76

3.4.2 – A evidenciação da vantagem competitiva pelas competências da firma.....	78
3.4.3 – A relação entre competências compartilhadas e competências distintivas.....	81
3.4.4 – A natureza relacional e sistêmica das competências da firma em um sistema...	83
3.5 – As Proposições Teóricas da Pesquisa .....	86
4. MARCO METODOLÓGICO .....	89
4.1 – Os Paradigmas Ontológico e Epistemológico da Pesquisa .....	90
4.1.1 – O posicionamento ontológico no realismo científico .....	93
4.1.2 – O posicionamento epistemológico no relativismo e no relacionismo .....	94
4.2 – O Paradigma Teórico da Pesquisa .....	96
4.3 – A Abordagem Metodológica da Pesquisa .....	100
4.3.1 – Os casos e as unidades de análise incorporadas da pesquisa.....	102
4.3.2 – A estratégia da fase da pesquisa por survey qualitativo .....	103
4.3.3 – A estratégia da fase da pesquisa por estudo de casos múltiplos.....	105
4.4 – Os Modelos Matemáticos de cada Método para a Análise dos Dados.....	108
4.4.1 – Do método da análise de conteúdo para a evidenciação dos construtos .....	112
4.4.2 – Do método da análise de sequências para o rastreamento do processo.....	117
4.5 – O Controle da Qualidade da Pesquisa .....	126
4.5.1 – O critério de validade ou de representação do construto.....	129
4.5.2 – O critério de validade interna ou validade contingente das conclusões .....	131
4.5.3 – O critério de validade externa ou replicação das conclusões .....	133
4.5.4 – O critério de confiabilidade ou de reprodução do procedimento da pesquisa..	135
5. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA EMPÍRICA .....	137
5.1 – A Especificação de Atributos para os Construtos do Modelo Teórico .....	138
5.1.1 – O processo de geração de capacidades e bens em prol do sistema.....	139
5.1.2 – O processo de combinação de recursos complementares e compartilhados ....	142
5.1.3 – O processo de intercâmbio de informações e conhecimento.....	145
5.2 – O Protocolo de Execução da Pesquisa Empírica .....	149
5.2.1 – O procedimento para seleção dos casos .....	151
5.2.2 – O procedimento para coleta dos dados .....	155
5.2.3 – Os procedimentos para análise dos dados empíricos.....	159
5.3 – A Caracterização do Domínio Empírico das Cooperativas de Crédito .....	172
5.3.1 – As dimensões do entorno ambiental das cooperativas de crédito .....	172
5.3.2 – Os relacionamentos das cooperativas de crédito no entorno organizacional ...	187
6. RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS.....	193



6.1 – O Desenvolvimento de Competência Sistêmica na Dimensão Comunitária: o caso da cooperativa de crédito Saromcredi .....	195
6.1.1 – O contexto histórico e a trajetória evolutiva da empresa.....	196
6.1.2 – As justificativas para a escolha do caso em estudo .....	201
6.1.3 – O encadeamento dos projetos em programas com coerência estratégica .....	208
6.1.4 – As evidências do desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas .....	235
6.2 – O Desenvolvimento de Competência Sistêmica na Dimensão Regulatória: o caso da cooperativa de crédito Cooperforte.....	248
6.2.1 – O contexto histórico e a trajetória evolutiva da empresa.....	248
6.2.2 – As justificativas para a escolha do caso em estudo .....	251
6.2.3 – O encadeamento dos projetos em programas com coerência estratégica .....	257
6.2.4 – As evidências do desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas .....	272
6.3 – A Análise Cruzada Intercasos.....	288
6.3.1 – As condições contextuais presentes nos entornos ambiental e organizacional e no ambiente interno da cooperativa de crédito .....	288
6.3.2 – O processo da geração de capacidades e bens em prol do sistema.....	291
6.3.3 – Os processos nos relacionamentos interorganizacionais da cooperativa.....	295
6.4 – A Proposta Final dos Modelos Teórico e Gramatical.....	298
7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	301
7.1 – Principais Conclusões e Contribuições da Pesquisa.....	303
7.1.1 – Sobre a necessidade da relação de contribuição no modelo sistêmico.....	306
7.1.2 – Sobre a percepção do consumidor das competências sistêmicas .....	309
7.1.3 – Sobre as inovações metodológicas da pesquisa.....	310
7.2 – Limitações da Pesquisa e Sugestões para Agenda de Investigação Futura .....	313
7.2.1 – As vantagens e desvantagens da metodologia da pesquisa .....	313
7.2.2 – Os papéis do Estado e da Firma na competitividade empresarial .....	314
REFERÊNCIAS .....	319
ANEXO 1 .....	345
ANEXO 2 .....	347
ANEXO 3 .....	347
ANEXO 4 .....	348
APÊNDICE 1 .....	349
APÊNDICE 2 .....	350



## FIGURAS

Figura 1 – A cadeia de atividades do processo de supervisão regulatória .....	37
Figura 2 – As proposições teóricas do modelo para o fenômeno do desenvolvimento de competências sistêmicas na firma.....	88
Figura 3 – O modelo de relações causais entre os tipos de eventos do processo .....	138
Figura 4 – Os eventos do processo para a criação de recursos idiossincráticos compartilhados no entorno organizacional.....	148
Figura 5 – O fluxograma da pesquisa empírica realizada nesta tese .....	150
Figura 6 – O fluxograma do procedimento para seleção dos casos.....	151
Figura 7 – O fluxograma da estratégia de <i>survey</i> qualitativo adotada nesta tese .....	155
Figura 8 – O fluxograma do procedimento de coleta de dados realizado nesta tese....	156
Figura 9 – O painel do módulo de <i>Content Analysis</i> da ferramenta Aquad 7 .....	159
Figura 10 – O painel de edição da ferramenta de banco de dados Access 2010 .....	160
Figura 11 – O fluxograma do procedimento de análise de sequências desta tese.....	171
Figura 12 – O mecanismo social do processo competitivo no ambiente concorrencial	179
Figura 13 – O mecanismo social do processo competitivo no ambiente comunitário .	181
Figura 14 – O mecanismo social do processo competitivo no ambiente regulatório ...	186
Figura 15 – A evolução comparada dos indicadores financeiros (operações de crédito, depósitos e patrimônio líquido) e do número de associados da Saromcredi .....	204
Figura 16 – A evolução recente do PIB per capita de São Roque de Minas .....	206
Figura 17 – A evolução recente do PIB per capita dos municípios da Serra da Canastra (ano de instalação no município e percentual da população associada).....	207
Figura 18 – Território de São Roque de Minas (MG) e do Parque Nacional.....	224
Figura 19 – A renda da intermediação sobre o ativo total das maiores do Sicoob.....	253
Figura 20 – O custo de captação no mercado das maiores singulares do Sicoob.....	254
Figura 21 – A proporção das despesas administrativas nas maiores singulares do Sicoob .....	254
Figura 22 – A participação absoluta da Cooperforte no subsistema Sicoob-DF (2012) .....	281
Figura 23 – A participação relativa da Cooperforte no subsistema Sicoob-DF (2012)	281
Figura 24 – O modelo do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas.	300



## QUADROS

Quadro 1 – As categorias para classificação dos artigos nacionais e internacionais sobre o tema redes e relacionamentos interorganizacionais.....	6
Quadro 2 – Os dados dos quatro sistemas do cooperativismo de crédito brasileiro .....	23
Quadro 3 – A categorias de recursos competitivos quanto à natureza constitutiva .....	50
Quadro 4 – Os níveis de análise da firma inserida no sistema socioeconômico .....	70
Quadro 5 – O procedimento de transformação de dados empíricos em evidências .....	105
Quadro 6 – A estrutura analítica dos dados da pesquisa .....	110
Quadro 7 – A estrutura do modelo de categorias teóricas e exemplos nesta tese .....	121
Quadro 8 – A complexidade algorítmica das classes mais elementares de gramáticas	123
Quadro 9 – Os critérios de qualidade da pesquisa para positivistas e anti-positivistas	127
Quadro 10 – Os critérios de qualidade e os procedimentos adotados nesta pesquisa ..	128
Quadro 11 – Os atributos observáveis das capacidades e bens gerados para o sistema	141
Quadro 12 – As categorias do processo de combinação de ativos compartilhados .....	143
Quadro 13 – Os atributos observáveis do processo de combinação de recursos.....	145
Quadro 14 – As categorias do processo de intercâmbio de conhecimento .....	146
Quadro 15 – Os atributos observáveis do processo de intercâmbio de conhecimento .	148
Quadro 16 – As cooperativas de crédito do Sicoob Planalto Central DF.....	153
Quadro 17 – Os atributos que caracterizam os construtos do modelo teórico .....	161
Quadro 18 – Os códigos conceituais que tratam das condições e da unidade de análise .....	164
Quadro 19 – Os códigos conceituais que tratam dos construtos dos mecanismos sociais geradores do desenvolvimento de competências.....	164
Quadro 20 – A relação entre os mecanismos sociais e as condições contextuais .....	165
Quadro 21 – Os atributos dos construtos representativos de mecanismos gerativos ...	166
Quadro 22 – A gramática gerativa preliminar dos padrões sequenciais de eventos.....	168
Quadro 23 – As categorias de falhas de mercado.....	174
Quadro 24 – A estrutura analítica das atividades de análise e dos relatórios de caso ..	193
Quadro 25 – Estatísticas sobre a área de atuação da Saromcredi em 2013 .....	195
Quadro 26 – Alguns prêmios e reconhecimentos obtidos pela Saromcredi .....	201
Quadro 27 – A evolução dos depósitos e do patrimônio líquido.....	202
Quadro 28 – A evolução das operações de crédito e dos recursos do FATES.....	203
Quadro 29 – Produto Interno Bruto (PIB) e percapita de São Roque de Minas (MG)	205

Quadro 30 – A evolução do PIB per capita dos municípios da Serra da Canastra.....	206
Quadro 31 – A cronologia dos eventos da trajetória histórica da Saromcredi .....	209
Quadro 32 – O histórico da abertura de PACs e filiais da Saromcredi .....	210
Quadro 33 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	211
Quadro 34 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	216
Quadro 35 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	222
Quadro 36 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	226
Quadro 37 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	228
Quadro 38 – A série do quantitativo de funcionários da Saromcredi entre 1991 e 2014 .....	232
Quadro 39 – Os programas identificados entre os projetos da Saromcredi.....	235
Quadro 40 – As competências sistêmicas da Saromcredi para o ambiente comunitário .....	236
Quadro 41 – Os projetos gerados pelas competências sistêmicas da Saromcredi.....	237
Quadro 42 – Os bens essenciais e as competências sistêmicas da Saromcredi.....	237
Quadro 43 – Os níveis de análise para a Saromcredi .....	238
Quadro 44 – As estatísticas descritivas dos projetos, parceiros e recursos .....	239
Quadro 45 – As evidências dos bens sistêmicos gerados pela Saromcredi.....	240
Quadro 46 – As evidências do contexto ambiental na Saromcredi .....	240
Quadro 47 – A população do município de São Roque de Minas (MG) e número de associados da Saromcredi na região da Serra da Canastra .....	244
Quadro 48 – As evidências do contexto organizacional da Saromcredi .....	245
Quadro 49 – As evidências dos recursos combinados pela Saromcredi.....	246
Quadro 50 – As evidências do intercâmbio de conhecimento na Saromcredi .....	247
Quadro 51 – Os recursos de repasses e obrigações com instituições financeiras.....	252
Quadro 52 – As taxas no crédito pessoal da Cooperforte e concorrentes (maio/2014)	253
Quadro 53 – A avaliação da gestão e governança das maiores singulares do Sicoob..	256
Quadro 54 – A cronologia de eventos na trajetória histórica da Cooperforte e do Sicoob. .....	258
Quadro 55 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	261
Quadro 56 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	264
Quadro 57 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais.....	271
Quadro 58 – Os programas identificados entre os projetos da Cooperforte.....	272

Quadro 59 – As competências sistêmicas da Cooperforte para o ambiente regulatório .....	272
Quadro 60 – Os projetos gerados pelas competências sistêmicas da Cooperforte .....	273
Quadro 61 – Os bens essenciais e as competências sistêmicas da Cooperforte .....	273
Quadro 62 – Os níveis de análise para a Cooperforte .....	274
Quadro 63 – As estatísticas descritivas dos projetos, parceiros e recursos .....	275
Quadro 64 – As evidências dos bens sistêmicos gerados pela Cooperforte .....	276
Quadro 65 – As evidências do contexto ambiental da Cooperforte .....	277
Quadro 66 – As evidências do contexto organizacional da Cooperforte .....	283
Quadro 67 – As evidências dos recursos combinados pela Cooperforte.....	284
Quadro 68 – As evidências do intercâmbio de conhecimento na Cooperforte .....	287
Quadro 69 – A gramática gerativa final para os padrões sequenciais de eventos .....	299





## 1. INTRODUÇÃO

Entre os fenômenos mais estudados no campo das ciências sociais, a firma é uma organização social constituída para fornecer bens e serviços a consumidores. Desde as primeiras abordagens do positivismo sociológico, a firma tem sido objeto de análise de uma trajetória de perspectivas teóricas funcionalistas (BURRELL; MORGAN, 2007) que levou, entre outros, ao desenvolvimento do campo da economia das organizações. Tal como em tentativas anteriores no âmbito da economia neoclássica e das abordagens precursoras nos estudos organizacionais, as pesquisas situadas neste campo pretendem explicar três questões basilares ao desenvolvimento de uma teoria da firma (COASE, 1988): (1) da existência da firma; (2) dos limites da firma; e (3) da heterogeneidade de desempenho entre firmas.

Em particular quanto à terceira questão, segundo um pressuposto da economia neoclássica, a heterogeneidade de desempenho entre firmas é inexistente ou transitória nos mercados em concorrência perfeita. Em outros termos, há uma tendência inexorável ao lucro econômico "normal", de modo que o desempenho das firmas depende apenas da eficiência operacional (BAIN, 1951). Os economistas neoclássicos têm interesse nos processos competitivos entre firmas concorrentes porque partem do pressuposto teórico da autorregulação do mercado, isto é, a inexorável tendência à eliminação de firmas que são economicamente ineficientes por uma pressão seletiva do mercado. A concorrência entre as firmas opera como um mecanismo de ajuste estrutural baseado em preços. Um sistema de incentivos à competição é tido como necessário para induzir o engajamento das firmas em processos de aprendizagem cujo propósito é a elevação dos níveis de eficiência na alocação de recursos e na geração de lucros. Logo, a teoria neoclássica considera qualquer intervenção no processo de competição nos mercados, seja por parte das empresas ou de reguladores estatais, como prejudicial ao desempenho competitivo de toda a indústria (ESSER et al., 1994, 1995).

Para os críticos da economia neoclássica, o pressuposto da competição perfeita não explica as diferenças que persistem em algumas firmas em comparação aos demais concorrentes, devido às limitações estruturais que criam uma modalidade de competição monopolística (CHAMBERLIN, 1933) ou competição imperfeita (ROBINSON, 1933). Neste contexto, o desempenho sistematicamente superior de algumas firmas pode ser explicado através da existência de imperfeições no mercado de produtos, o que diminui a concorrência entre as firmas para abaixo do nível de ótimo social (CAVES; PORTER,

1977; PORTER, 1979), ou pela existência de imperfeições no mercado de recursos ou fatores de produção, entre os quais estão os recursos naturais, o trabalho, o capital e a capacidade empresarial e a tecnologia (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984).

No entanto, essas visões estruturalistas não compreendem a possibilidade da agência dos empreendedores na criação e na renovação das vantagens competitivas nas firmas, o que, de fato, constitui um fenômeno recorrente (CHANDLER, 1962, 1992).

Neste sentido, a competitividade depende tanto de atributos intrínsecos à firma quanto de fatores além das fronteiras organizacionais (ESSER et al., 1995). Os fatores exógenos, sobre os quais a firma não é capaz de exercer influência – a macroeconomia, o sistema político-jurídico, as instituições e a capacidade de organização da sociedade civil – formam um contexto ambiental que condiciona o comportamento das firmas. Os fatores endógenos não à firma, mas ao sistema socioeconômico do qual a firma é parte integrante, são relativos às organizações públicas e privadas que formam um contexto organizacional sobre o qual a firma pode exercer algum tipo de influência.

Quanto aos fatores competitivos exógenos, as falhas de mercado intrínsecas e deficiências estruturais acumuladas ao longo de um processo histórico de evolução do sistema produtivo inibem o funcionamento do mecanismo de ajuste baseado em preços, restringindo a satisfação de pressupostos dos modelos neoclássicos de competitividade, prejudicando o equilíbrio econômico (MEYER-STAMER, 2005). Há setores produtivos que não têm pressões seletivas fortes o suficiente para eliminar as firmas que não estão aderentes ao padrão de eficiência (e.g., indústrias-rede, oligopólios, setores regulados) nem há garantias de que esse padrão observado seja o maior nível de excelência que é possível, isto é, o ponto de ótimo global (NELSON; WINTER, 1982). Por conseguinte, neste tipo de setor, de interesse específico na pesquisa realizada, a competitividade não depende somente das condições estruturais do mercado, mas ainda das políticas públicas setoriais e da regulação do governo (ESSER et al., 1995).

Quanto aos fatores competitivos endógenos ao sistema socioeconômico, a ação pública estatal limitada e a pressão competitiva crescente têm promovido a busca por novos padrões de organização e controle da atividade econômica, de maneira que para proporcionar eficiência, inovação e coerência sistêmica, uma estratégia genérica para a elevação da competitividade em alguns setores da indústria tem sido o aperfeiçoamento dos processos interorganizacionais, compreendendo a coordenação de atores relevantes nos níveis local, regional, nacional e multilateral (ESSER et al., 1994, 1995).

É possível, portanto, definir o conceito de competitividade em dimensões de

resultado econômico e sustentabilidade, a partir de perspectivas teóricas que consideram a influência das interações sociotécnicas e dos fatores competitivos distribuídos entre os atores no nível das firmas, instituições de apoio à indústria, governo e sociedade civil. A mobilização e o compartilhamento de recursos através de relações interorganizacionais estruturadas e duradouras, com o propósito de promover a competitividade das firmas e do sistema socioeconômico como um todo, é uma forma de organização e uma fonte de vantagens competitivas: as redes interorganizacionais (THORELLI, 1986; POWELL, 1990).

Desde os anos de 1980, a cooperação interorganizacional tem sido reconhecida como uma opção estratégica para a promoção da competitividade e os trabalhos sobre o tema vêm conquistando cada vez mais espaços no campo da estratégia (ANDRIGHI; HOFFMANN; ANDRADE, 2011). As redes de organizações ou interorganizacionais constituem uma forma de organização da atividade socioeconômica que compreende os relacionamentos não apenas entre firmas, mas também inclui as instituições de apoio à indústria, do terceiro setor e do governo. De acordo com Esser et al. (1994), o propósito de buscar a cooperação em redes pode ser o desenvolvimento de recursos que suportam o desempenho sustentável no longo prazo tanto para as firmas quanto para o sistema socioeconômico. Tais recursos não são precificados perfeitamente nos mercados, pelo que exigem a ação coletiva da firma com outros atores do sistema socioeconômico para a sua criação e exploração.

Pelas razões dadas, é possível propor que os processos de coordenação através das fronteiras organizacionais constituem uma questão de pesquisa em adição àquelas propostas por Coase (1937) para uma Teoria da Firma. Por outro lado, a existência de relacionamentos entre empresas e instituições de apoio não empresariais, promovendo a competitividade sistêmica, sugere a ampliação do conceito de “organização econômica” para além da atividade empresarial privada. Para compreender a divisão de funções que caracteriza alguns setores como sistemas é preciso proceder à análise da dinâmica das relações da firma tanto com as demais partes constituintes quanto com o ambiente. A interação sociotécnica é proposta como fenômeno social intrínseco à competitividade e o papel ativo e não intervencionista do governo na busca por soluções para as falhas de mercado e as deficiências estruturais que limitam o desenvolvimento socioeconômico é reconhecido.

Nestes casos, os conceitos de estratégia e de políticas públicas se confundem, pois instituições privadas, públicas e do terceiro setor lidam com questões circunscritas

ao sistema socioeconômico do qual são partes integrantes e interdependentes. É possível propor que nas situações nas quais a eficiência econômica do mercado é dependente de interações estratégicas entre os agentes, a competitividade sistêmica é proporcionada também por ações coletivas através das redes interorganizacionais, complementarmente tanto à concorrência do setor privado quanto à regulação do setor público estatal.

As interações sociotécnicas entre os atores de um sistema socioeconômico são constituintes de ações coletivas com objetivos bem definidos, no sentido da criação e da exploração de recursos de caráter privado, coletivo e público, em prol da promoção da competitividade empresarial e sistêmica (ESSER et al., 1996). Os recursos são entradas ou saídas de processos evolutivos que ocorrem na fronteira da firma, proporcionando a melhoria do ajuste interno das suas capacidades internas aos entornos organizacional e ambiental. Entre os recursos internos à firma, as competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990a; JAVIDAN, 1998) possibilitam um ajuste interno das capacidades da firma às necessidades estabelecidas no ambiente externo.

A literatura sugere que há três categorias de processos subjacentes ao processo de desenvolvimento de competências na firma inserida em um sistema socioeconômico: (1) a combinação de recursos complementares e compartilhados pelos parceiros (DOZ, 1996), (2) o intercâmbio de informações e conhecimento (GRANT, 1996a); e (3) a geração de capacidades e bens na firma para a satisfação de necessidades do ambiente (BOURGEOIS III, 1984; JAVIDAN, 1998).

Delimitou-se o tema da pesquisa à questão de competitividade sistêmica em setores regulados, escolhendo para investigação um setor onde ela seria relevante – o cooperativismo de crédito. O objetivo geral dessa pesquisa é descrever a dinâmica dos relacionamentos da cooperativa de crédito singular com as outras entidades do sistema socioeconômico que levam à criação de recursos e o desenvolvimento de competências na firma que contribuem com a competitividade sistêmica.

Neste capítulo introdutório, é evidenciada a pouca atenção que tem sido dada pela academia à questão. Segue a caracterização das lacunas teórico-empíricas ocorridas na literatura, a problematização, a apresentação formal dos objetivos geral e específicos e os argumentos da justificativa teórica e da relevância prática do estudo.

## **1.1 – As Lacunas Teórico-Empíricas na Literatura**

Para apoiar a problematização do tema delimitado, foi realizada uma revisão da

bibliografia para identificar o “estado da arte” no campo das redes interorganizacionais, sendo realizado um levantamento dos artigos indexados nas bases de dados do Portal da Capes – Academic Search Premier; Cambridge Journals Online; Emerald Fulltext; JSTOR Arts & Sciences I Collection; OECD iLibrary; Oxford Journals; Project Muse; SAGE Journals Online; ScienceDirect (Elsevier); SpringerLink (MetaPress); Wiley Online Library e Scielo –, no Proquest e no Google Acadêmico. Para seleção dos artigos pertinentes, foram usados como parte do título, do resumo ou da lista de palavras-chave, os seguintes termos de busca: aliança (*alliance*), aglomerações (*clusters*), parceria (*partnership*) e redes (*networks*).

A fonte de dados deste estudo bibliométrico preliminar constitui de periódicos com o conceito B3 ou superior no sistema Qualis, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), restringindo o espaço de busca às publicações que são consideradas de alto impacto na academia. O critério de escolha dos periódicos considerou a concentração de trabalhos no tema “redes e relações interorganizacionais”, atualizando o conjunto usando em estudo pretérito similar (ANDRIGHI; HOFFMANN; ANDRADE, 2011). Para o levantamento bibliográfico, portanto, foram adotados onze periódicos nacionais e dez periódicos internacionais.

Os periódicos internacionais escolhidos são: Academy of Management Journal (AMJ); Administrative Science Quarterly (ASQ); Harvard Business Review (HBR); Industrial Management (IM); Industrial Marketing Management (IMM); Journal of International Business Studies (JIB); Research Policy (RP); Strategic Management Journal (SMJ); Technovation (TEC); e World Development (WD).

Os periódicos nacionais escolhidos: Revista de Administração Contemporânea (RAC); Revista de Administração de Empresas (RAE); Revista Organizações e Sociedade (O&S); Revista de Administração Pública (RAP); Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP); Revista de Administração Mackenzie (RAM); Revista de Administração e Inovação (RAI); Revista Eletrônica de Administração (REAd); Revista Eletrônica de Gestão Organizacional (Gestão.org); e Revista Alcance.

Nos âmbitos internacional e nacional, a revisão bibliográfica evidenciou uma tendência de crescimento consistente na produção de artigos acadêmicos no tema redes e relações interorganizacionais.

No exterior, entre 2009 e 2011, o número de trabalhos publicados se manteve praticamente estável, mas superior aos anos anteriores. No total de 327 artigos reunidos, destaque para o SMJ, o periódico que mais divulgou artigos sobre o tema, com 24% do

total. Somente um quarto das publicações (SMJ, AMJ, ASQ e IMM) divulgou 69% dos artigos selecionados.

No Brasil, a partir de 2004, o número de trabalhos publicados esteve estável, com destaque para REAd (UFRGS), RAP (FGV-RJ), RAC (Anpad) e RAE (FGV-SP) como os periódicos que mais divulgaram artigos sobre o tema. No total de 94 artigos selecionados, só um quarto dos periódicos consultados concentram 52% dos trabalhos, possivelmente por causa da rede de pesquisadores da região sul, centrada na UFRGS, que lidera nos periódicos REAd e RAC e constitui uma das maiores redes no campo da Administração no Brasil (WOOD JR.; CHUEKE, 2008; GUIMARÃES et al., 2009).

Para a organização do material coletado durante a pesquisa nas bases de dados e posterior análise dos principais enfoques de pesquisa, foram usados como categorias, os construtos teóricos que são recorrentes em trabalhos sobre redes interorganizacionais: competitividade, cooperação, confiança, recursos e aprendizado. O objetivo foi definir as categorias ontológicas para a construção de modelos de competitividade baseados em redes interorganizacionais a partir dos resultados da revisão bibliográfica.

Construto	% (nac./int.)		Temas	% (nac./int.)	
Competitividade	26%	19%	Competitividade e Desempenho da Firma	26%	19%
			<b>Competitividade Sistêmica</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>
Cooperação	91%	63%	Cadeias de Produção	8%	6%
			Alianças Estratégicas	17%	29%
			Redes Estratégicas ou Redes de Organizações	72%	22%
			Aglomerações ou Distritos Industriais	17%	6%
Recursos	8%	12%	Recursos, Capacidades ou Competências das Firms.	3%	6%
			Troca de Informações e Criação de Conhecimento	5%	6%
Aprendizado	9%	16%	Aprendizado Organizacional e Capacidades Dinâmicas.	4%	4%
			Inovação	8%	12%
Confiança	13%	20%	Confiança, Comportamento Oportunista e Custos de Transação.	3%	12%
			Governança em Redes	6%	5%
			Capital Social	4%	4%

Quadro 1 – As categorias para classificação dos artigos nacionais e internacionais sobre o tema redes e relacionamentos interorganizacionais

Fonte: elaborado pelo autor a partir de dados da pesquisa.

Nos âmbitos nacional e internacional, a revisão bibliográfica pôde evidenciar as tendências na produção de conhecimento acadêmico sobre o tema redes e relações interorganizacionais (Quadro 1).

No âmbito internacional, desde Thorelli (1986) e Jarillo (1988), a ênfase está nas relações formais entre as organizações, em particular, nas alianças estratégicas. Os



enfoques de pesquisa sugeridos nos artigos revisados são os processos de formação e governança dos relacionamentos de cooperação com base em risco e confiança (RING; VAN-DE-VEN, 1992, 1994), as fontes de vantagens competitivas com base em recursos e rotinas nas redes (CHANDLER, 1992; GRANT, 1996a; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) e a troca de informações e o intercâmbio de conhecimentos, a aprendizagem e a inovação em redes (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; GULATI, 1999). As perspectivas teóricas em discussão são a análise de redes sociais segundo os conceitos do imbricamento estrutural de Granovetter (1973, 1985), dos furos estruturais de Burt (1992) e Uzzi (1997) e a governança em redes conforme a caracterização de Powell (1990). A pesquisa evidenciou o predomínio de estudos sobre as formas de cooperação em alianças estratégicas (29%), redes estratégicas (22%), aglomerações (6%) e cadeias de produção (6%), nas abordagens das redes sociais (26%) e da competitividade (19%). Em torno de 12% dos trabalhos, foi adotada a perspectiva dos recursos ou do conhecimento e noutros 16%, do aprendizado organizacional ou da inovação.

No âmbito nacional, os trabalhos empíricos sobre as organizações em rede enfocam as relações formais (contratuais) e informais (não contratuais) existentes em aglomerações territoriais ou distritos industriais, conforme observado por Brusco (1982) na “Terceira Itália”. De fato, a pesquisa evidenciou o predomínio dos estudos sobre as modalidades de cooperação em redes estratégicas (72%), aglomerações (17%), alianças estratégicas (17%) e cadeias de produção (8%), particularmente de pequenas e médias empresas (22%), nas abordagens da competitividade (26%) e das redes sociais (10%). Entre os artigos sobre “redes estratégicas”, provavelmente, existem alguns sobre o tema “aglomerações”, que é o tema predominante no Brasil, mas sem uma indicação explícita no título ou nas palavras-chave, de modo que não foi possível a distinção. Em torno de 8% dos trabalhos, foi adotada a perspectiva teórica dos recursos ou do conhecimento e em outros 9%, do aprendizado organizacional ou da inovação.

Como base nos resultados empíricos sobre a competitividade atribuída às redes e relacionamentos interorganizacionais obtidos dos estudos reunidos durante a revisão da literatura, embora o tema tenha avançado tanto no Brasil quanto no exterior ao longo da última década (ANDRIGHI; HOFFMANN; ANDRADE, 2011), identificamos duas lacunas teórico-empíricas relevantes.

A primeira lacuna é a escassez de pesquisas empíricas sobre a competitividade em uma perspectiva multidimensional e sistêmica, isto é, que considera dois aspectos

não explorados noutras abordagens (PORTER, 1990; OECD, 1992): (1) a mensuração da competitividade baseada no desempenho econômico das firmas e na sustentabilidade do sistema socioeconômico; e (2) a interação entre os atores organizacionais em níveis sistêmicos distintos na busca por soluções para questões competitivas que podem limitar ou potencializar o desempenho nos níveis empresarial e sistêmico, mas que não podem ser resolvidas exclusivamente através do mercado ou da intervenção estatal.

As estatísticas sobre a produção acadêmica nacional e internacional (Quadro 1) constituem evidência, pois a perspectiva da competitividade e do desempenho de firmas é abordada em 26% e 19% dos artigos, respectivamente, mas a perspectiva sistêmica da competitividade em apenas 6% dos trabalhos nacionais, não ocorrendo em nenhum dos artigos internacionais reunidos.

A segunda lacuna é a escassez de trabalhos empíricos a respeito da cooperação interorganizacional em setores regulados, não como forma ou evidência de colusão, mas como uma estratégia para promover a eficiência regulatória e ampliar os benefícios aos *stakeholders* dessas atividades econômicas (STASCHEN, 1999). A revisão da literatura sobre a cooperação em setores regulados evidenciou que a cooperação entre as firmas é proporcional ao nível de interdependência técnica e econômica existente no setor, mas não há estudos da sociologia econômica sobre as interações entre as dimensões técnica e institucional e o desempenho das empresas e do sistema setorial (FINGER; VARONE, 2006a, 2006b).

Evidenciadas as lacunas teórico-empíricas que existem na literatura nacional e internacional, o presente capítulo continua com a formulação do problema de pesquisa.

## **1.2 – Problematização**

A competitividade é definida como os níveis de habilidade e desempenho de firmas, setores da indústria e regiões político-administrativas (i.e., mesorregiões, países) para a exploração de fatores de produção e o suprimento de bens e serviços ao mercado, quando comparado aos concorrentes e ao longo do tempo (OECD, 1994).

Nos modelos de competitividade, em geral, é reconhecido que a capacidade de competição das firmas depende de fatores exógenos; particularmente das condições de caráter estrutural (e.g., grau de industrialização, custos dos fatores, serviços financeiros) e conjuntural (e.g., variáveis macroeconômicas como taxa de juros e câmbio e as demais políticas públicas do governo tal como regime tributário e comércio exterior) do sistema



econômico. No longo prazo, a competitividade não é determinada pelo crescimento das firmas, relatividade dos preços de mercado, ou exploração de vantagens comparativas<sup>1</sup>, isto é, pelos fatores sobre os quais as firmas não têm controle, mas pela constituição de fatores competitivos distintivos e duráveis, isto é, vantagens competitivas sustentáveis<sup>2</sup>. De fato, os modelos consultados – do diamante (PORTER, 1990), estrutural (OECD, 1992) e sistêmico (ESSER et al., 1996) – têm a competitividade como advinda tanto da produtividade dos fatores quanto da capacidade de inovação das firmas e dos sistemas socioeconômicos, que contribuem para a expansão da oferta e a redução dos preços nos mercados e, por conseguinte, para o desenvolvimento local. Não obstante, os modelos divergem quanto ao processo pelo qual é possível promover a competitividade.

O modelo do diamante (PORTER, 1990) expande o modelo das cinco forças competitivas (PORTER, 1985), pois acrescenta uma perspectiva geográfica à análise, a influência que o ambiente próximo pode ter sobre a determinação de diversos fatores de mercado confrontados pela firma. Há quatro determinantes da competitividade da firma: (1) as condições dos fatores de produção<sup>3</sup>; (2) as condições da demanda (a composição, o tamanho, a taxa de crescimento, a internacionalização); (3) a estratégia, a estrutura e a rivalidade das firmas; e (4) as indústrias de suporte e as relacionadas. Há também duas fontes de fatores exógenos, o governo e as oportunidades de mercado (e.g., as mudanças estruturais nas economias nacional e internacional, os avanços tecnológicos, as guerras), sobre os quais as firmas não têm controle.

A competitividade está relacionada com a posse de recursos e a capacidade de transformar insumos em produtos que geram valor para o consumidor, com a velocidade de processamento de informações e também com a inovação, mas não com recursos de produção característicos da economia industrial (CASTELLS, 1999). Para o modelo do diamante (1990), a base local precisa apoiar a acumulação de ativos específicos e de

---

<sup>1</sup> São exemplos de vantagens comparativas: fatores macroeconômicos como a taxa de juros e o câmbio, recursos naturais, custos de mão-de-obra, etc.

<sup>2</sup> São exemplos de vantagens competitivas: a mão-de-obra qualificada, as novas tecnologias, a capacidade gerencial e empreendedora, o ambiente institucional, etc.

<sup>3</sup> São fatores de produção: os recursos humanos (quantidade, custos e nível de qualificação etc.), os recursos materiais (abundância, acessibilidade, qualidade e localização), a infraestrutura (qualidade e custo de transportes, telecomunicações etc.), o capital (o custo do crédito) e os recursos de conhecimento (intangíveis como competências e patentes).

competências e a disponibilização de informações sobre necessidades dos consumidores e considera ainda que o ambiente local deve ser estimulante e desafiador, promovendo a inovação, mas preserva um enfoque estrutural que despreza os fatores endógenos, pois considera exclusivamente as relações de competição entre as firmas em detrimento das relações de cooperação que podem surgir entre atores empresariais e não empresariais que proporcionam a criação dos recursos competitivos (COSTA; HOFFMANN, 2006; HOFFMANN; COSTA, 2008).

O modelo do diamante pressupõe que a competitividade é determinada pela produtividade das suas firmas, isto é, o valor produzido por unidade de trabalho ou de capital, baseado nos atributos do produto que têm influência no preço e na eficiência da produção. As firmas podem criar as vantagens competitivas por meio da aquisição ou da invenção de novas e melhores formas para competir em uma indústria e da implantação de tais formas para o mercado, como a inovação em tecnologias, métodos e mudanças em produtos ou processos. No entanto, o modelo tem um enfoque na produtividade em detrimento da sustentabilidade, isto é, não considera o desenvolvimento local como uma fonte de recursos competitivos.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico propôs o seu modelo da competitividade estrutural com base nos pressupostos (OECD, 1992): (1) da inovação como o determinante do desenvolvimento econômico; (2) das capacidades de aprendizado das organizações como meio para a formação da capacidade de inovação; e (3) das redes de cooperação como o instrumento para o aprendizado colaborativo entre firmas e instituições de apoio à indústria. Segundo a OECD (1992, p. 243), é necessário “um suporte seletivo às firmas de modo a promover o avanço de uma condição restrita às vantagens comparativas na direção de uma condição proporcionadora de vantagens competitivas”. Desta forma, o modelo propõe explicar o processo de desenvolvimento da competitividade das firmas a partir de atividades que proporcionam a diferenciação das firmas e sistemas socioeconômicos não só em termos de produtividade dos fatores, mas também de novas proposições de valor. Em outras palavras, o modelo tem um foco na geração de vantagens competitivas nas firmas de uma região político-administrativa, mas de modo independente das vantagens comparativas inerentes ao escopo geográfico.

O modelo da OECD (1992) também trata o governo como um fator exógeno, sem ações diretas pelo desenvolvimento econômico, mas em alguns setores, o potencial de interferência negativa das falhas de mercado sobre os resultados econômico e social justifica a existência de políticas públicas setoriais e, nos casos crônicos, da regulação

estatal. Na visão estrutural, entretanto, tais ações não contribuem para a competitividade no nível empresarial, mas apenas no nível do sistema econômico.

Por outro lado, há situações nas quais as deficiências no entorno fomentador da indústria impedem a satisfação de algumas premissas do modelo da competitividade estrutural. Nos países de industrialização tardia, as deficiências estruturais dos setores econômicos ocorrem de modo generalizado e impõem restrições que a ação empresarial sozinha não pode resolver, tornando necessária a intervenção ativa do Estado (MEYER-STAMER, 2005). No passado, experiências para a solução de deficiências estruturais por meio de investimentos estatais em indústrias estratégicas e para a prestação direta dos serviços públicos ocorreram nesses países, em particular na América Latina.

Embora ocorra de modo generalizado em vários setores da economia de países em desenvolvimento, a falta de capacidade para a ação empresarial pode acontecer em menor escala em setores específicos, mesmo de economias desenvolvidas. Além disso, a atuação das grandes empresas em termos de transferência de tecnologia e de gestão das cadeias de valor não é suficiente em si para tornar o desenvolvimento socioeconômico inclusivo (GALVÃO; VASCONCELOS, 1999).

Por outro lado, as oportunidades e a capacidade para intervenção estatal são cada vez mais limitadas, tanto nas situações onde o Estado atua como agente econômico quanto naquelas que não envolvem a alocação direta de recursos públicos, tal como nas políticas públicas setoriais e na regulação estatal (BIANCHI, 1996; CASAROTTO-FILHO; PIRES, 1998; MEYER-STAMER, 2005). Além disso, a crise fiscal e algumas inovações tecnológicas provocaram mudanças estruturais que modificaram a eficiência e a sustentabilidade da abordagem pelo controle estatal direto e induziram a substituição desta pela abordagem dos incentivos econômicos (RODRIGUEZ-POSÉ, 2000).

Considerar a exaustão das capacidades para a intervenção estatal direta, ou por meio dos instrumentos convencionais das políticas públicas setoriais e regulação estatal, mas reconhecer também a existência de questões ou problemas que potencializam ou restringem a competitividade empresarial, mas que não podem ser resolvidas somente pela iniciativa privada, sugere como alternativa a capacitação de entidades privadas e públicas, do governo e da sociedade civil, para a governança econômica em rede e a substituição parcial e seletiva da ação pública direta pela ação coletiva sobre os fatores endógenos capazes de fomentar a inovação e a competitividade nas firmas e sistemas (BIANCHI, 1996; CASAROTTO-FILHO; PIRES, 1998; MEYER-STAMER, 2005).

Na perspectiva sistêmica da competitividade (ESSER et al., 1995), há situações

em que falhas de mercado e deficiências estruturais acumuladas em processos históricos limitam a satisfação de pressupostos dos modelos de competitividade. Tais deficiências podem exigir a ação estatal na forma de políticas públicas setoriais, mas podem exigir ainda a cooperação entre as firmas e as instituições de apoio à indústria e da sociedade civil para promover a capacitação dos atores empresariais, substituindo a ação estatal intervencionista pela ação coletiva emancipatória destes.

Neste sentido, as ações do governo não se restringem a um fator exógeno da competitividade. Conforme afirmam Esser et al. (1995, p. 42), questões organizacionais justificam relações de cooperação entre o setor público e o privado, em especial se “*os objetivos dos governos não podem ser alcançados pela ação direta, pois dependem da cooperação com as firmas e instituições intermediárias*”; ou quando “*a implantação de programas públicos seria dispendiosa ou ineficiente sem a cooperação com o setor privado*”.

A sustentabilidade do desenvolvimento socioeconômico requer a capacidade de auto-organização da sociedade civil, a descentralização da gestão econômica e a criação de sinergias entre o governo e o setor privado, o que pode influenciar a maneira como ocorre a interação entre essas entidades (MEYER-STAMER, 2005). Assim, a forma de organização em rede e a disponibilidade de recursos se tornam os fatores determinantes não somente do desempenho empresarial, mas também da sustentabilidade do sistema socioeconômico, em uma concepção multidimensional e sistêmica da competitividade (ESSER et al., 1996).

Em sistemas socioeconômicos complexos, o desempenho das firmas e de todo o sistema, isto é, a competitividade sistêmica, é dependente de ações estratégicas que são coordenadas entre todas as firmas, com o apoio de instituições do nível mesoeconômico. Neste sentido, os relacionamentos interorganizacionais estabelecidos entre as firmas e as instituições de apoio à indústria tem por finalidade não apenas o compartilhamento de recursos que são explorados pelas firmas em prol da competitividade nos mercados (ESSER et al., 1996); mas também pelo desenvolvimento de competências nas firmas em prol da busca por soluções para problemas competitivos que afetam todo o sistema – pelo que são chamados de *problemas sistêmicos*.

Os relacionamentos entre atores empresariais e não empresariais formam uma estrutura organizacional para desenvolvimento de ações coletivas focadas na busca por soluções de problemas sistêmicos. Neste sentido, as redes são um fator determinante da competitividade sistêmica de natureza organizacional, o que as diferenciam dos fatores

de natureza econômica enfatizados em outros modelos de competitividade.

A ação coletiva em busca da solução de problemas sistêmicos requer a criação de recursos coletivos e públicos e o desenvolvimento de capacidades de inovação nas firmas que contribuem para a elevação do desempenho empresarial e sistêmico. Como veremos adiante, a literatura de estratégia define as habilidades de inovação e solução de problemas competitivos pelo termo *competências* (PRAHALAD; HAMEL, 1990a; JAVIDAN, 1998). Neste sentido, as competências desenvolvidas nas firmas em prol da competitividade sistêmica são, neste trabalho, denominadas *competências sistêmicas*.

O presente trabalho propõe adimplir a questão levantada pela investigação dos processos para a criação de recursos e o desenvolvimento de competências nas firmas em prol da competitividade sistêmica. Para isso, foi definido como domínio da pesquisa o cooperativismo de crédito brasileiro: o segmento da indústria bancária organizado na forma de rede, constituindo um sistema socioeconômico delimitado por relacionamentos entre a firma e as instituições de apoio à indústria, inclusive o regulador estatal – neste caso, o Banco Central do Brasil (BCB).

### **1.3 – Objetivo Geral e Objetivos Específicos**

O objetivo geral dessa pesquisa é descrever a dinâmica dos relacionamentos da cooperativa de crédito singular com as outras entidades do sistema socioeconômico que resultam na criação de recursos e no desenvolvimento de competências na empresa que contribuem com a competitividade sistêmica.

Na perspectiva sistêmica da competitividade, é reconhecido que as instituições dos níveis micro e mesoeconômico cooperam com as firmas por meio do provimento de recursos através de relacionamentos interorganizacionais (ESSER et al., 1996). Porém, a presente pesquisa propõe que as firmas também contribuem com a competitividade por meio do desenvolvimento de uma categoria específica de competências, chamada neste trabalho de competências sistêmicas.

Para o cumprimento do objetivo geral proposto, foram estabelecidos também os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar e caracterizar as competências de uma cooperativa de crédito que contribuem com a competitividade do sistema socioeconômico no qual está inserida, com base nas capacidades e nos bens gerados pela cooperativa para

- a solução de um problema sistêmico ao longo de um período de tempo;
2. Identificar e caracterizar os processos interorganizacionais para a combinação de recursos complementares compartilhados e o intercâmbio de informações e conhecimento na cooperativa de crédito singular, que ocorrem subjacentes ao processo de desenvolvimento de competências sistêmicas na cooperativa;
  3. Elaborar uma estrutura de relações de associação entre os construtos citados, conforme as proposições teóricas e o modelo de análise de dados adotados.

#### **1.4 – Delimitação da Pesquisa**

A presente pesquisa é baseada em um estudo de casos múltiplos (GEORGE; BENNETT, 2004; BENNETT; CHECKEL, 2012) sobre duas cooperativas de crédito singulares integrantes do sistema Sicoob: a Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas (Saromcredi) e a Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais (Cooperforte). As duas foram escolhidas com vistas a proporcionar o alcance dos objetivos geral e específicos estabelecidos, com base em critérios técnicos a serem esclarecidos nos capítulos três e quatro desta tese.

O objetivo geral foi buscado a partir da epistemologia do Realismo Crítico. A maioria dos estudos sobre a competitividade e a vantagem competitiva é funcionalista, portanto, positivista (BURRELL; MORGAN, 2007). Porém, tais fenômenos apresentam natureza complexa e dinâmica, e os modelos elaborados divergem em torno de diversas proposições teóricas sobre os seus fatores determinantes, que podem ainda depender de condições contextuais para operarem (JESSOP, 2001).

Logo, a desconsideração do contexto pode influenciar a percepção empírica dos eventos de interesse ou ainda o próprio desenvolvimento desses eventos conforme a perspectiva teórica utilizada para o estudo do fenômeno. As características que tornam a abordagem realista crítica apropriada para a questão de pesquisa e o estágio atual desse projeto serão discutidas também adiante, no capítulo quatro.

#### **1.5 – Justificativa Teórica**

Como discutido anteriormente, o determinismo ambiental da visão neoclássica da economia quanto à seleção das formas organizacionais por meio da competição nos mercados é um pressuposto que não possibilita explicar satisfatoriamente a evolução e a heterogeneidade observadas entre os concorrentes. Essa visão subestima a importância



da escolha estratégica nas situações em que as ações e posições das firmas na estrutura da indústria influenciam a lucratividade. Por isso, a maioria dos estudos em estratégia empresarial, até meados da década de 1980, partia do pressuposto da firma como uma entidade individual, independente e condicionada por um mercado sujeito à competição imperfeita (PORTER, 1979, 1980). Porém, o ambiente influencia a firma pela estrutura da indústria e também pela disponibilidade de recursos, herdados ou desenvolvidos, no caso, com a colaboração de fornecedores, distribuidores, clientes, indústrias de suporte, instituições de apoio e do governo. São parceiros que proporcionam, pela combinação dos recursos internos e externos à firma, a constituição de novos recursos, inclusive de caráter supra-organizacional (PORTER, 1990; OECD, 1992; ESSER et al., 1995).

O tema de pesquisa em redes e relações interorganizacionais é relevante e atual, mas é segmentado em diversas abordagens teóricas e metodológicas utilizadas para as tentativas de explicar as suas questões. O foco dos trabalhos nacionais e internacionais é na iniciativa empresarial de estabelecer relações de cooperação para a competição, de desenvolver a ação coletiva a partir de interesses privados individuais, mas comuns às firmas. Porém, os modelos têm reconhecido o papel indispensável da ação de caráter público para o desempenho das firmas e o desenvolvimento socioeconômico através dos relacionamentos entre entidades dos setores privado e público, o governo e a sociedade civil (OECD, 1992; ESSER et al., 1996).

Conforme apontado pelo levantamento bibliográfico, existem poucos estudos sobre redes interorganizacionais na competitividade sistêmica. Por causa da abordagem teórica e do tipo de domínio predominantes nos trabalhos nacionais, é significativa a lacuna observada, pois o impacto do entorno organizacional no desempenho das firmas é uma premissa dos estudos sobre as aglomerações territoriais, por exemplo.

Por outro lado, os artigos nacionais são majoritariamente restritos à explicação do desempenho econômico a partir dos relacionamentos interfirmas, sem considerar os indicadores sistêmicos, relevantes para a sustentabilidade de um negócio. Na literatura internacional, a ausência de trabalhos na perspectiva sistêmica é compreensível. Tanto na abordagem analítica das redes sociais quanto das alianças estratégicas de firmas de maior porte e em mercados competitivos, as questões sistêmicas não são determinantes ou podem ser resolvidas pela ação privada; e no domínio dos *clusters*, de acordo com a perspectiva teórica de Michael Porter (1990), as relações interorganizacionais não são contempladas e o governo é considerado um fator exógeno no modelo de referência. No entanto, é possível contra-argumentar que os problemas sistêmicos estão presentes em

*clusters* de firmas de qualquer porte e em qualquer parte do mundo, bem como as redes têm sido apontadas como uma forma de organização capaz de lidar com a complexidade da realidade socioeconômica.

De acordo com Mahoney et al. (2009), uma abordagem integradora das linhas de pesquisa em políticas públicas e em estratégias de negócios, no âmbito dos estudos organizacionais, pode explicar as consequências das ações coletivas para os interesses privados e públicos em um sistema socioeconômico. Neste sentido, os autores apontam à necessidade de mais pesquisas sobre: (1) os recursos públicos de relacionamento; (2) a emergência e a implantação dos recursos públicos em complementaridade com recursos privados; e (3) os mecanismos para proteção do interesse público quando a intensidade das complementaridades entre recursos públicos e privados incentivam o risco moral em agentes privados. Por outro lado, não raro o mercado faz subavaliações dos recursos públicos, impondo às autoridades públicas responsabilidades na definição dos riscos e incertezas nas atividades privadas, cuja internalização pelo Estado não necessariamente representa o interesse público.

As instituições resultantes de interesses públicos e privados são essenciais para alcançar a efetividade de políticas públicas e também de estratégias de negócio. Porém, interesses privados são imperfeitamente agregados na forma de um interesse público, evoluem com os interesses públicos de maneira endógena ao sistema socioeconômico e ainda exigem a gestão das capacidades desenvolvidas nas relações interorganizacionais de modo ostensivo, em prol do zelo pelo interesse público (MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2009).

No âmbito das relações público-privadas, a Teoria dos Custos de Transação tem sido utilizada para explicar a publicização e a sua influência sobre as capacidades especializadas que emergem da interação; por outro lado, a Visão Baseada em Recursos pode explicar como recursos são criados e controlados nos interesses público e privado, e a abordagem das redes pode somar na explicação de potenciais efeitos colaterais e das estruturas de governança requeridas para reduzir externalidades negativas (MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2009). Neste sentido, Esser et al. (1995) ressaltaram que as relações do governo com o setor privado exigem competências tecnocráticas nos órgãos estatais, habilidades de organização social e vontade dos atores para o engajamento nas interações estratégicas.

Pelos motivos expostos, no presente trabalho, é proposto que a competitividade sistêmica é um fenômeno socioeconômico que pode ser parcialmente explicado por uma



abordagem analítica baseada nos relacionamentos entre as entidades empresariais e não empresariais, e estas do setor público estatal e não estatal, que juntas integram o sistema socioeconômico. Para descrever a dinâmica das ações coletivas pela sustentabilidade do sistema, o quadro teórico de análise elaborado estabelece os construtos e as respectivas inter-relações que permitem rastrear o desenvolvimento da competitividade sistêmica no nível da firma, a categoria de atores que é central ao processo.

## 1.6 – Relevância Prática

No objeto de estudo escolhido, as redes interorganizacionais no segmento do cooperativismo de crédito possuem várias características relevantes para a investigação das questões teórico-empíricas levantadas na revisão bibliográfica e que influenciariam a competitividade sistêmica.

Em relação à primeira lacuna, vista na seção “1.1 – As Lacunas Teórico-Empíricas na Literatura”, investigar a competitividade das cooperativas de crédito é relevante não somente porque as limitações de escala e de escopo são superadas através da cooperação interorganizacional, mas também porque a sustentabilidade dos negócios dessas instituições e do sistema socioeconômico como um todo depende de fatores competitivos além dos determinantes do resultado econômico (VILELA; NAGANO; MERLO, 2007; CASAROTTO FILHO; MINUZZI, 2009; SEIGNER, 2009; SUCUPIRA, 2011).

A competitividade do setor bancário tem caráter multidimensional e sistêmico intrínseco (CHANDRASEKHAR, 2007; KAWAI; MAYES; MORGANS, 2012), o que tem suscitado algumas questões exploradas no campo de pesquisa da estratégia. No caso dos bancos, vantagens de proximidade não deixaram de existir por causa da integração econômica e financeira mundial e a existência de aglomerados de serviços financeiros (do inglês, *financial clusters*) tem sido explicada pelo modelo do diamante (PORTER, 1990): os benefícios gerados no lado da demanda (e.g., a proximidade do cliente e as externalidades de informação) e no lado da oferta (e.g., redução de custos de transação, mão-de-obra especializada, infraestrutura, externalidades do processo de intercâmbio de informações e conhecimento<sup>4</sup>).

Em casos analisados usando o modelo do diamante, há aglomerações bancárias

---

<sup>4</sup> Do inglês, *knowledge spillovers*.

em cidades de Cingapura (KUAH; DAY, 2005), Canadá (MILWAY et al., 2007), Reino Unido (FSSC, 2008), Islândia (AKSENTIC et al., 2008) e Luxemburgo (DAGA et al., 2010). Ademais, as parcerias e as alianças estratégicas, com foco no desenvolvimento coletivo de novos recursos competitivos, foram abordadas em estudos nas perspectivas teóricas tanto da organização industrial e quanto das redes sociais (ECCLES; CRANE, 1988; PODOLNY, 1993; SHIPILOV, 2006; CARRUTHERS; KIM, 2011). No entanto, o problema da sustentabilidade da atividade financeira não é abordado na perspectiva da estratégia nem da competitividade sistêmica. Neste sentido, os bancos são, de fato, um setor oligopolista e independente de recursos do governo ou da sociedade civil, embora estejam sujeitos à regulação estatal.

Segundo Boot (2007), a questão da regulação é abordada com maior frequência nos estudos sobre a competitividade do setor bancário do que na literatura da economia industrial. Os fatores da estrutura da indústria (e.g., níveis de competição e concentração do setor, custos e barreiras de substituição, conformidade a normas prudenciais) e as questões estratégicas supracitadas são influenciados significativamente pela regulação e são os principais determinantes da competitividade de sistemas financeiros nacionais. Para as cooperativas de crédito, porém, não foram encontrados estudos equivalentes.

Em relação à segunda lacuna, relacionamentos entre as cooperativas de crédito singulares e as entidades do sistema cooperativo, motivados pela necessidade de obter produtividade equiparável aos seus concorrentes diretos (os bancos) por meio de ganhos de escala ou diferenciação, caracterizam uma população de redes com atuação em um mercado regulado.

O arranjo organizacional entre cooperativas de crédito singulares em torno de uma cooperativa central que, por sua vez, pode fazer parte de outro arranjo de segundo nível, uma confederação de cooperativas de crédito, constitui uma forma de organização ímpar, distinta das demais formas encontradas na literatura, embora apresente aspectos comuns, como as relações formais das alianças (GULATI, 1998), a identidade de grupo de negócio dos conglomerados (GERLACH, 1992), a reputação da “bandeira” (*brand*) e as rotinas operacionais de apoio ao negócio das franquias (CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991), os laços profissionais das redes de P&D (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996) e os laços comunitários motivados pela proximidade dos distritos industriais (BRUSCO, 1982). Outro aspecto idiossincrático da forma de organização adotada pelas cooperativas de crédito é o fato de ser determinada tanto pelas decisões estratégicas das firmas quanto pelas disposições regulatórias do governo.

Há poucos trabalhos abordando as questões estratégicas citadas no segmento de cooperativas de crédito (JUNQUEIRA; ABRAMOVAY, 2005; CUEVAS; FISCHER, 2006; SEIGNER, 2009; MENZANI; ZAMAGNI, 2009). Na prática, as cooperativas de crédito são pequenas instituições financeiras sem fins lucrativos, com atuação em nichos de mercado, em geral, organizadas na forma de rede em torno de uma central. Porém, não foram encontrados trabalhos no campo da estratégia que investiguem as vantagens da proximidade no segmento do cooperativismo de crédito, onde a disponibilidade dos recursos competitivos depende de relacionamentos interorganizacionais entre as firmas, as instituições de apoio do governo e da sociedade civil e, portanto, são determinantes da competitividade.

Observa-se que relacionamentos entre as cooperativas de crédito e as entidades no ambiente local, motivados pela necessidade de aperfeiçoar os produtos e serviços ofertados aos usuários e promover o desenvolvimento socioeconômico da comunidade local, podem exigir o compartilhamento de recursos e o intercâmbio de informações e conhecimento para o cumprimento da sua finalidade social (MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2009; KLEIN et al., 2011). Porém, poucos trabalhos procuraram estabelecer uma relação entre as ações estratégicas das cooperativas e a competitividade sistêmica (DORETTO, 2000; CRUZ; ROSSETTO, 2001; SILVEIRA, 2006; HOLF; BINOTTO; PADILHA, 2009; SEHNEM et al., 2010).

Em relação ainda à segunda lacuna, observa-se que os relacionamentos entre as cooperativas de crédito singular e o órgão regulador estatal – no caso, o Banco Central do Brasil (BCB) –, apresenta caráter técnico: a atividade regulatória é motivada pela necessidade de garantir os recursos financeiros dos depositantes e a solidez do sistema financeiro, mas a interação entre regulador e regulados é necessária para a eficiência do processo, havendo benefícios proporcionados para as duas partes (FINGER; VARONE, 2006a, 2006b). Ademais, como discutido adiante, a regulação, mais especificamente a supervisão, envolve as entidades do sistema de cooperativas – a confederação, o banco cooperativo, as centrais e outras entidades – caracterizando a existência de uma rede no ambiente regulatório.

Pelos motivos expostos, a avaliação do desempenho da cooperativa de crédito requer mais do que a identificação das vantagens competitivas destas instituições no mercado financeiro. Suscita uma série de questões teóricas e práticas para a busca dos fatores que podem explicar o fenômeno socioeconômico da competitividade empresarial e sistêmica neste domínio real.

## 1.7 – Organização da Tese

A presente pesquisa é organizada para fornecer aos leitores uma progressiva imersão na problemática da dinâmica das relações estabelecidas pela firma nos entornos organizacional e ambiental em prol da competitividade sistêmica.

O capítulo dois descreve o objeto de estudo – a cooperativa de crédito singular –, detalhando-o em termos de sua trajetória histórica, parceiros e atividades exercidas no contexto brasileiro. Embora não constitua uma leitura obrigatória para compreensão dos desenvolvimentos específicos da presente pesquisa, o capítulo antecipa alguns tipos de evidências que são encontradas no domínio empírico e retrata o comportamento médio da cooperativa de crédito, o que será contrastado com os casos excepcionais abordados.

O capítulo três, do marco teórico, elabora uma revisão da literatura das visões baseada em recursos, das competências e dos relacionamentos interorganizacionais, de modo a estabelecer as relações teóricas dos construtos competência e relacionamento no contexto da competitividade sistêmica. No final do capítulo, as proposições teóricas que foram deduzidas a partir do marco teórico são apresentadas detalhadamente.

O capítulo quatro, do marco metodológico, discute a fundamentação ontológica e epistemológica – o Realismo Crítico – e a fundamentação metodológica – pelo *survey* qualitativo e o estudo de casos múltiplos. Os métodos para análise dos dados – a análise de conteúdo e o rastreamento de processos – são especificados com base nos modelos matemáticos discretos da teoria das categorias e da teoria das gramáticas gerativas. Por fim, os critérios para o controle de qualidade da pesquisa empírica em uma perspectiva anti-positivista são detalhados com vistas a orientar a execução desta.

O capítulo cinco, da operacionalização da pesquisa empírica, consiste primeiro da especificação de atributos para os construtos do modelo teórico proposto, caracteriza o domínio empírico da pesquisa e elabora os procedimentos do protocolo da pesquisa que guiaram a coleta e a análise dos dados empíricos, observando ainda os critérios de qualidade discutidos anteriormente.

O capítulo seis apresenta os resultados da pesquisa. Os fatores antecedentes das competências sistêmicas – a geração de capacidades e bens na firma em benefício do sistema, a combinação de recursos complementares compartilhados pelos parceiros e o intercâmbio de informações e conhecimentos – foram avaliados contra as evidências empíricas e o contexto dos casos estudados.

Por fim, o capítulo sete relata as conclusões e as limitações desta pesquisa.

## 2. OBJETO DE ESTUDO

Pela lei nº 4.595/64, as cooperativas de crédito são instituições financeiras sem fins lucrativos, equiparadas às instituições bancárias, diferenciando-se principalmente pela propriedade, direção e controle que são atribuídos aos próprios usuários dos seus serviços financeiros – por isso, denominados ainda por associados ou cooperados. Em outros termos, uma instituição financeira cooperativa é uma sociedade de pessoas, não uma sociedade de capital, cujo objeto é a prestação de serviços de natureza bancária, de acordo com a legislação vigente, mas mediante condições que sejam apropriadas às suas necessidades financeiras; portanto, mais favoráveis do que as encontradas nos bancos, em quesitos como taxas, prazos e exigências (PINHEIRO, 2008).

No Brasil, cerca de 45 milhões de pessoas não possuem acesso a empréstimos ou serviços de pagamentos e 28,5% dos municípios do país não têm agências bancárias (SOARES; SOBRINHO, 2008; VENTURA, 2009). Por causa do fenômeno mundial da concentração e da elevação da concorrência no setor financeiro, os bancos, em busca de ganhos de escala, não são capazes de atender nichos de mercado em cidades pequenas do interior, nem de financiar pessoas que não podem fornecer garantias convencionais. Por outro lado, as cooperativas de crédito são concebidas para isso (VENTURA, 2009).

Apesar da limitação territorial do escopo de atuação, o que implica no porte consideravelmente reduzido em comparação aos seus competidores diretos – bancos –, as cooperativas de crédito têm proporcionado rentabilidade superior aos poupadores e oferecem um portfólio de serviços financeiros customizado às necessidades dos usuários (VENTURA, 2009). Os demais segmentos do Sistema Financeiro Nacional (SFN) têm apresentado retração no número de instituições, enquanto o cooperativismo de crédito exhibe crescimento não apenas no volume, mas também no percentual de participação no mercado bancário (PINHEIRO, 2008). De acordo com Sucupira (2011), cerca de 60% das instituições financeiras do Brasil são cooperativas de crédito, embora a participação no mercado seja em torno de 2%. O valor do Ativo Total Ajustado tem crescido acima do total no SFN, o que evidencia um setor em expansão, mas no quadro geral, ainda há uma pequena participação do cooperativismo de crédito no patrimônio líquido (2,3%), nas operações de crédito (2,1%), no percentual de depósitos (1,3%) e nos ativos totais (1,3%) do sistema.

Por outro lado, as cooperativas de crédito diferenciam-se dos bancos quanto à missão, estrutura organizacional, propriedade, governança e controle, o que representa

uma vantagem comparativa em potencial. Sendo instituições financeiras vinculadas com a comunidade no seu entorno, de propriedade dos associados e de controle democrático (i.e., uma pessoa, um voto), as cooperativas de crédito são capazes de oferecer mais do que produtos bancários, inclusive em termos de externalidades geradas para a economia social (KRISTENSEN; PERRY; MARKEY, 2009). As cooperativas de crédito têm uma contribuição ativa para o crescimento das economias locais, pois investem em projetos sustentáveis de desenvolvimento socioeconômico (ALVES; SOARES, 2006; SOARES; SOBRINHO, 2008).

Segundo o público-alvo, no Brasil, as cooperativas de crédito se organizam em seis categorias (VENTURA, 2009): (a) de trabalhadores do setor público ou privado; (b) de profissionais liberais; (c) de produtores rurais; (d) de micro e pequenos empresários; (e) de empréstimos; e (f) de livre admissão de associados. Em qualquer das categorias, o modelo operacional básico de uma cooperativa singular consiste da captação de cotas de capital que são revertidas em empréstimos aos associados. Esse modelo canônico não contempla produtos e serviços típicos da rede bancária (e.g., conta-corrente e aplicações financeiras); contudo, a maior parte das cooperativas singulares capta depósitos à vista e a prazo, o que lhes permite aumentar significativamente a capacidade de concessão de crédito (VENTURA, 2009).

A ampliação do portfólio de produtos e serviços de uma cooperativa de crédito singular requer a disponibilidade de capacidades operacionais especializadas, mas que tendem a ser desenvolvidas em entidades do sistema financeiro vinculadas ao segmento cooperativo, formando um sistema cooperativo de crédito: a central, a confederação e o banco cooperativo (ALMADA, 2003). Uma cooperativa de crédito central é formada da afiliação de cooperativas de crédito singulares e a confederação e o banco cooperativo são formados da afiliação de centrais.

No Brasil, portanto, o segmento do cooperativismo de crédito é organizado em três níveis, pois além das cooperativas singulares e das cooperativas centrais, há quatro subsistemas de cooperativas centrais – Sicoob, Sicredi, Unicred, Confesol –, e ainda seis cooperativas de crédito centrais – Credisis-RO, Cecred-SC, Cecerers-RS, Cecoopes-ES, Federalcred-AL e Uniprime-PR/MS – e 231 cooperativas de crédito singulares que não estão filiadas a qualquer entidade de terceiro nível (BCB, 2012).

O objeto do presente estudo é o conjunto de recursos competitivos à disposição da cooperativa de crédito singular afiliada a um sistema cooperativo. Sua configuração depende das relações de cooperação da singular com as instituições de apoio no entorno



organizacional – ou seja, a confederação, o banco cooperativo e o regulador – e das necessidades competitivas, regulatórias e comunitárias definidas no entorno ambiental. Para tanto, como mencionado no capítulo 1, foi escolhido um dos sistemas nacionais existentes, o Sicoob.

<b>Sistema</b>	<b>Sicoob</b>	<b>Sicredi</b>	<b>Unicred</b>	<b>Confesol</b>	<b>TOTAL</b>
Área de atuação	21 U.F.	10 U.F.	24 U.F.	18 U.F.	
Constituição	1 confederação 1 banco	1 confederação 1 banco	1 confederação	1 confederação	
Cooperativas centrais	15	4	8	5	
Cooperativas singulares	531	113	96	184	1216
Crédito Rural	41	2	-	176	258
Livre Admissão	177	87	13	-	282
Empresários	47	8	14	-	80
Segmentadas	266	16	69	8	596
PACS	1397	1162	457	469	3502
Associados	2,14 milhões	2 milhões	245 mil	275 mil	
Op. de Crédito	19,64 bi	15,22 bi	5,54 bi	1,92 bi	46,40 bi
Depósitos Totais	16,67 bi	13,62 bi	6,45 bi	0,97 bi	41,34 bi
Patrimônio Líquido	R\$ 7,24 bilhões	R\$ 3,6 bilhões	R\$ 1,77 bilhão	R\$ 260 milhões	
Resultado anual	R\$ 875 milhões	R\$ 518,2 milhões	R\$ 316 milhões	R\$ 13,4 milhões	
Ativos totais	R\$ 28,21 bilhões	R\$ 26 bilhões	R\$ 7,3 bilhões	R\$ 2,05 bilhões	

Quadro 2 – Os dados dos quatro sistemas do cooperativismo de crédito brasileiro  
Fonte: Banco Central do Brasil (Dez/2012).

O Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) possui mais de dois milhões de associados em todo o Brasil e está presente em 23 dos estados da federação, além do Distrito Federal, onde é sediado. O Sicoob é constituído de 576 cooperativas singulares, 15 centrais de crédito, a Confederação Sicoob e o Bancoob e suas empresas coligadas. A rede Sicoob é também a sexta maior entre as instituições financeiras que têm atuação no país, com aproximadamente 1,9 mil pontos de atendimento.

Os parceiros da cooperativa de crédito singular podem ainda ser organizados

em um grupo das entidades envolvidos na atividade de supervisão do sistema: o Banco Central do Brasil, a cooperativa central e a auditoria nacional de cooperativas (CNAC); e em outro grupo de entidades cuja ação é orientada à comunidade local (e.g., Sebrae, Senac). Os relacionamentos da cooperativa de crédito singular com parceiros externos ao sistema cooperativo também são objeto de investigação.

Neste capítulo, o objeto de estudo é detalhado pormenorizadamente, mas sem a pretensão em fazer dessas informações relatadas, subsídio à compreensão das questões teóricas e metodológicas trazidas pela pesquisa. O propósito é apenas apresentar o setor do cooperativismo de crédito brasileiro, escolhido como domínio empírico da pesquisa. Nas próximas seções, será apresentado o histórico da evolução do sistema Sicoob e as funções exercidas pelos três tipos de parceiros sistêmicos no nível da cooperativa de crédito singular e, por conseguinte, para o próprio sistema cooperativo.

## **2.1 – Os Parceiros do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil**

Os parceiros da cooperativa de crédito singular podem ser divididos em três grupos principais: os entes do sistema cooperativo (Central, Confederação, Banco); os entes envolvidos na atividade de supervisão do sistema nacional (o Banco Central do Brasil e a Central); e os entes da comunidade local. A seguir, se discute o teor dessas relações, evidenciando a interdependência existente entre as partes.

Entre as décadas de 1980 e 1990, depois da liquidação do Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), um banco público que prestava serviços financeiros às cooperativas, as centrais incorporaram às atividades de natureza representativa, que lhes eram características, a administração da liquidez das afiliadas e substituíram os serviços prestados pelo BNCC. A centralização financeira nas centrais trouxe duas vantagens às singulares afiliadas (ALMADA, 2003): (1) os recursos financeiros excedentes passaram a ser aplicados com eficiência e economicidade superiores quando comparado às demais instituições financeiras; e (2) a proteção contra a insolvência por eventos fortuitos foi estabelecida por meio de um mecanismo que possibilita a intermediação financeira entre as afiliadas, para os casos de descasamento entre as entradas e saídas do fluxo de caixa, ou por uma injeção de capital, no caso de crise de liquidez.

A centralização tornou o modelo dos entes de 2º nível economicamente viável, por causa das taxas cobradas pelo serviço, e também permitiu a ampliação do portfólio dos serviços à cooperativa singular: a padronização das operações; a auditoria contábil e



operacional; e a consultoria contábil, normativa e legal. O compartilhamento de serviços nas centrais foi motivado pelos ganhos de escala e pelas habilidades especializadas que puderam ser desenvolvidas em uma instituição de apoio que foi constituída como um recurso de rede das singulares filiadas. No entanto, ainda era preciso recorrer a outras instituições financeiras para a intermediação das operações das singulares no mercado financeiro (ALMADA, 2003).

Em agosto de 1995, o Banco Central do Brasil (BCB) autorizou a criação dos bancos cooperativos, buscando eliminar a dependência nas relações econômicas entre as cooperativas de crédito e as instituições bancárias de varejo para operações no mercado financeiro. Nesse momento, ocorreu a fundação do primeiro banco cooperativo privado, o Bansicredi, ligado ao Sistema Sicredi.

Em 1997, onze cooperativas centrais lideraram a criação do Banco Cooperativo do Brasil (Bancoob), um banco comercial privado, estabelecido na forma de sociedade anônima de capital fechado, cujo controle acionário pertence às cooperativas centrais do Sicoob. Por meio do fornecimento de produtos e serviços financeiros a todas as afiliadas do sistema Sicoob, o Bancoob proporcionou a autonomia operacional e financeira que precisavam (PINHO; PALHARES, 2010).

O banco realiza a gestão e a execução de projetos de natureza bancária para o sistema cooperativo, buscando as condições para o crescimento da sua participação no mercado financeiro. A criação do Bancoob ainda representou a consolidação do próprio sistema Sicoob porque incentivou o envolvimento das centrais nos demais projetos que fizeram o modelo sistêmico viável (PINHO; PALHARES, 2010): a criação e a migração das centrais e das singulares à plataforma integrada de operação (SISBR); a implantação do sistema de compensação; e a criação da Confederação.

O Sistema de Informática do Sicoob (SISBR) foi o primeiro projeto em prol da integração entre as cooperativas de crédito (PINHO; PALHARES, 2010). Em 2000, foi aprovada a criação de uma equipe de tecnologia interna ao banco, para gerir o projeto SISBR. Um ano depois, o SISBR foi implantado pela primeira vez em uma cooperativa afiliada, dando início aos processos de migração das demais cooperativas para o sistema de informação e de desenvolvimento de produtos bancários para os cooperados (e.g., conta-corrente, conta-capital, terminal de caixa eletrônico, *internet banking*).

Em 18 de dezembro de 2001, foi fundada a Confederação do Sicoob, um ente cooperativo de terceiro grau, constituído por quinze cooperativas centrais distribuídas entre as unidades da federação brasileira, responsável pela representação e coordenação

do Sistema e prestação de serviços não financeiros às cooperativas singulares afiliadas.

Em abril de 2002, a Confederação criou o primeiro projeto, o Fundo Garantidor Sicoob (FGS), um fundo de investimento com personalidade jurídica própria para cobrir os depósitos dos usuários até o valor de R\$ 70 mil, nos casos específicos de liquidação e incorporação de cooperativas de crédito. Como os recursos financeiros do FGS podem ainda evitar a insolvência de uma cooperativa, garantindo todo o Sistema, consistem de um recurso estratégico que contribui com a paridade competitiva em relação ao sistema bancário, onde o Fundo Garantidor de Crédito (FGC) já existia (PINHO; PALHARES, 2010).

Os critérios para a adesão das cooperativas singulares ao FGS são definidos pela Confederação e fiscalizados pelas centrais, que têm competência para interferir na gestão das singulares de modo preventivo ou corretivo diante de problemas de liquidez e insolvência (PINHO; PALHARES, 2010). Outras formas de intervenção podem contar com os recursos financeiros do fundo, como a criação ou transformação de cooperativas de crédito para modalidades de empresários e de livre admissão, tendo sido exercida pela primeira vez em agosto de 2004. Em 2013, o fundo dos dois maiores sistemas cooperativos veio a ser substituído por um fundo nacional do cooperativismo de crédito, criado pelo Banco Central do Brasil (BCB).

Em outubro de 2008, a unidade de TI e cerca de 90 funcionários da área foram transferidos do Bancoob para a Confederação, como dito anteriormente. A partir disso, estas entidades adotaram o foco, respectivamente, na prestação de serviços financeiros e não financeiros (PINHO; PALHARES, 2010).

Em 2010, a revisão dos modelos e das estruturas de gestão das cooperativas centrais e singulares e a implantação das estruturas de gestão e monitoramento para todo o Sistema Sicoob, consolidou o papel de coordenação sistêmica na Confederação.

Hoje, o Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (Sicoob) possui mais de dois milhões de associados em todo o país e está presente em 23 dos estados brasileiros, além do Distrito Federal. O Sicoob é constituído por 576 cooperativas singulares, 15 centrais de crédito, a Confederação Sicoob e o Bancoob e suas empresas coligadas. A rede Sicoob é também a sexta maior entre as instituições financeiras que atuam no país, com aproximadamente 1,9 mil pontos de atendimento (PINHO; PALHARES, 2010).

### **2.1.1 – As cooperativas centrais**

A central é uma sociedade cooperativista que tem por finalidade a organização de serviços econômicos, financeiros e assistenciais para suas afiliadas, proporcionando a obtenção de escala e a coordenação das atividades, mas preservando a independência deliberativa e a autonomia operacional da cooperativa singular. A cooperativa central é um prestador de serviços especializados e atua na prevenção e correção de situações que importem em risco para as cooperativas afiliadas e o sistema (ALMADA, 2003).

Entre os serviços especializados relevantes para a operação das singulares estão (ALMADA, 2003): (1) a administração do risco de liquidez através da centralização dos recursos excedentes das suas cooperativas afiliadas; (2) a especialização da atividade de crédito nas cooperativas (e.g., padronização de rotinas, difusão de boas práticas); (3) a provisão de serviços compartilhados (e.g., assessoria jurídica, capacitação de pessoal) e a obtenção de economias de escala (e.g., compras coletivas); (4) a representação junto a entidades do setor; e (5) a supervisão auxiliar das cooperativas singulares e adoção de medidas corretivas quando necessário.

As centrais realizam a organização e a padronização dos serviços financeiros que são prestados pelas afiliadas e a centralização de algumas operações por motivo de eficiência em custos. A transferência de alguns destes serviços para a confederação, em um passado recente, levou a uma contração das atividades mantidas nas cooperativas centrais (ALMADA, 2003). Por causa disso, a separação de funções entre a central e a confederação não é bem delimitada atualmente, e as confederações de cada subsistema vem organizando as operações em nível nacional e coordenando as ações sistêmicas das centrais que, muitas vezes, perdem relevância.

### **2.1.2 – A confederação do Sicoob**

A confederação é uma cooperativa de terceiro grau, constituída pelas centrais de um sistema, buscando a padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica, a definição de políticas e estratégias do sistema, em particular quanto à marca do sistema, e exercendo a representação legal e política.

Por meio da confederação, as cooperativas de crédito de primeiro e de segundo nível têm acesso a serviços não financeiros (ALMADA, 2003): (a) a auditoria direta e indireta das centrais e do banco cooperativo; (b) a normatização pelo alinhamento das cooperativas de crédito singulares às diretrizes do sistema e ao marco regulatório; (b) a

padronização operacional; (c) a assessoria jurídica, contábil e tributária de última instância; (d) o apoio às atividades de gestão e planejamento estratégico; (e) as soluções tecnológicas e de informações gerenciais; (f) as políticas e as ações de comunicação e *marketing*; (g) a ouvidoria e o relacionamento com associados; (h) formação de pessoal; e (i) a representação institucional. A confederação não é uma instituição financeira, isto é, não realiza intermediação financeira para as suas afiliadas.

Como um prestador de serviços não financeiros às cooperativas afiliadas a um sistema cooperativo, a confederação atua na melhoria dos controles, aperfeiçoamento da qualidade dos serviços e redução de custos. Vários projetos têm sido desenvolvidos em conjunto com as cooperativas afiliadas (PINHO; PALHARES, 2010): o Sistema de Informações Gerenciais (SIG); o Sistema de Controle Interno e Risco (Scir); o programa de capacitação de pessoal; e o programa de planejamento estratégico.

Como órgão de representação do Sistema Sicoob, a Confederação tem atuação na defesa dos interesses das cooperativas e na elaboração de normas e instruções para o cooperativismo de crédito. As intervenções do Sicoob Confederação levaram a maior exigência normativa, transparência e controle, por meio da regulamentação de estruturas de gerenciamento de riscos, da manutenção de limites operacionais e da conversão de normas de contabilidade. A representação das cooperativas é exercida em parceria com os demais sistemas cooperativos, por meio da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) principalmente (ALMADA, 2003).

Como detentora da marca do Sicoob, a Confederação regula e fiscaliza seu uso, administra um fundo de *marketing* e promove a divulgação em nível local e nacional. A regulamentação das condições de uso da marca do sistema Sicoob, por normativos e do manual de identidade, equivale a uma certificação da aptidão ao uso da marca mediante o cumprimento de padrões de qualidade. Em 2010, a renovação da imagem do sistema Sicoob, com uma nova forma de apresentação da marca, trouxe visibilidade à identidade e aos seus valores de integração, segurança, solidez e equilíbrio (PINHO; PALHARES, 2010).

### **2.1.3 – O Bancoob**

O banco cooperativo confere autonomia operacional e financeira às afiliadas de um sistema cooperativo, eliminando a necessidade de uso dos bancos comerciais para a realização de operações financeiras, o que, em geral, ocorria de modo subalterno ao

poder do fornecedor.

A cadeia de valor que inicia no banco e termina na cooperativa singular oferece ao associado um portfólio de produtos e serviços bancários diferenciados e linhas de crédito em condições financeiras adequadas à sua realidade. Os bancos cooperativos atuam na prestação de serviços financeiros, como um facilitador na redução dos custos das cooperativas singulares, e no desenvolvimento de produtos e serviços bancários para os associados (ALMADA, 2003; PINHEIRO, 2008).

Entre os serviços providos pelo banco, o convênio de compensação de cheques é prestado a partir de sete centros de processamento de serviços (CPS), distribuídos em pontos estratégicos do país, o Bancoob presta serviços de compensação às cooperativas: cobrança, DOC/TED, devoluções, custódia, pesquisas em tempo real, microfilmagem, rastreamento de documentos. A facilidade para a abertura de contas, o atendimento personalizado, o rendimento mais elevado nas aplicações financeiras e a possibilidade de retorno de sobras ou excedentes no final do ano estão entre outros benefícios que são proporcionados pelo banco (PINHO; PALHARES, 2010).

O banco realiza a administração da liquidez do sistema, atua como o agente de repasse de recursos do mercado e de instituições oficiais e desenvolve um portfólio de produtos e serviços, (e.g., linhas de crédito, cartões, previdência complementar, fundos de investimento).

Para ajudar na ampliação do campo de atuação das cooperativas, o Bancoob busca parcerias estratégicas para incrementar a carteira de crédito e aumentar o volume de captações no mercado, o que permite que as entidades operem com menores custos e ofereçam tarifas e taxas menores. O resultado é evidenciado pela elevação contínua do volume de operações com pessoas físicas e jurídicas (ALMADA, 2003).

Através de subsidiárias do conglomerado bancário de um sistema cooperativo, as singulares se assemelham às demais instituições do mercado bancário, contando com uma linha completa produtos bancários, em condições muito mais competitivas. Além das modalidades de cartões de crédito, débito e múltiplo, o banco cooperativo pode ter a operação de cartões de benefício, alimentação e refeição (PINHO; PALHARES, 2010).

Os processos de análise, classificação e concessão de crédito do banco seguem rotinas padronizadas, em conformidade com as resoluções e normativos emitidos pelo órgão regulador, e que devem ser observados em todas as cooperativas e nos postos de atendimento cooperativo (PAC) do sistema (PINHO; PALHARES, 2010).

O Bancoob desenvolve campanhas para difundir o hábito da poupança, pelas

quais demonstra o papel dos depósitos na viabilização de projetos e na superação das dificuldades financeiras (PINHO; PALHARES, 2010).

No caso de cooperativas rurais, 65% dos depósitos em poupança são investidos na própria região, retornando na forma de empréstimos rurais (ALMADA, 2003). Nas cooperativas urbanas, o produto, que no Sicoob é denominado Poupança Cooperada, é recurso que sustenta ações de *marketing* para a fidelização do usuário e a inserção das cooperativas nas comunidades onde atuam. Desta maneira, as cooperativas de crédito singulares reverterem à comunidade local os recursos financeiros captados localmente por meio de depósitos.

Com recursos financeiros depositados em Poupança Rural, o Bancoob financia o custeio e o investimento de produtores rurais e de cooperativas de produção. O banco identifica ainda oportunidades de crédito para os meios de produção, o beneficiamento e a comercialização de safras. O crédito rural chega a 90% do total da carteira de crédito (ALMADA, 2003).

No mercado de cartões, o Bancoob opera com as principais bandeiras do país. O Sicoobcard concede vantagens como a tabela regressiva para as tarifas dos cartões de débito e a isenção de cobrança da mensalidade da função crédito em algumas bandeiras. As novas parcerias estabelecidas beneficiam as cooperativas do Sicoob, pois promovem a redução de custos, agregam serviços aos cartões e ampliam o portfólio de produtos, atendendo aos diferentes segmentos profissionais (PINHO; PALHARES, 2010).

A Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários<sup>5</sup> (DTVM) do Sicoob é uma subsidiária especializada na administração e gestão de recursos do sistema e de terceiros por meio de fundos de investimento, inclusive fundos exclusivos para as cooperativas do sistema. Os fundos de previdência são administrados por meio da DTVM (PINHO; PALHARES, 2010).

A Bancoob AGR, a subsidiária de gestão de recursos de terceiros, administra o Bancoob Fundo de Investimento em Ações, que possui papéis negociados na Bovespa (PINHO; PALHARES, 2010).

Como qualquer banco de varejo, o Bancoob está sujeito aos mecanismos de regulação dos níveis de liquidez, de estrutura patrimonial e de riscos operacionais, de mercado, de liquidez e de crédito.

---

<sup>5</sup> O relacionamento das cooperativas com a DTVM ocorre como cotistas, investindo nos fundos administrados, e como distribuidores, disponibilizando fundos de investimentos aos cooperados.



Qualquer investimento para a ampliação da capacidade operacional do banco, das suas controladas, da confederação e das centrais, exceto oriundo de fontes externas de financiamento, depende da disponibilidade de capital. Logo, quanto maior o nível de capitalização do banco, maior a capacidade de atendimento às demandas do sistema e de concessão de empréstimos de maior volume, com prazos e taxas de juros competitivas. O processo de capitalização, que corresponde à injeção de capital de forma regular, tem a participação das cooperativas centrais do Sicoob, que exercem o direito de preferência na subscrição de novas ações do banco, respeitando a proporcionalidade existente.

Com o objetivo de garantir os depósitos à vista e a prazo dos associados das cooperativas singulares que, excepcionalmente, apresentem situação de desequilíbrio patrimonial e econômico-financeiro, foi criado o Fundo Garantidor do Sistema (FGS). Para oferecer a garantia prestada pelo FGS aos associados – cobertura dos depósitos à vista e a prazo dos associados das cooperativas singulares participantes, até o valor de R\$ 70 mil, identificados por CPF ou CNPJ –, as cooperativas singulares passam por um processo de avaliação. A cobertura em processos de incorporação em que a cooperativa incorporada apresenta estado de insolvência é também garantida pelo FGS (VENTURA, 2009).

Em suma, o portfólio de negócios oferecido pelo banco proporciona a redução de custos, a equidade no acesso ao crédito e a outros serviços bancários e a rentabilidade das cooperativas. Deste modo, o Bancoob proporciona ao Sicoob condições para atuar nas comunidades com um modelo de gestão que prioriza a distribuição de renda através do desenvolvimento dos produtores e das comunidades locais, praticando taxas e tarifas abaixo das observadas no mercado. As cooperativas podem, então, focar no alinhamento estratégico, na visão sistêmica e nas necessidades dos associados (ALMADA, 2003).

## **2.2 – A Regulação do Segmento das Cooperativas de Crédito Brasileiras**

De acordo com Carruthers e Kim (2011), a atividade financeira envolve quatro elementos: (1) os atores, individuais ou organizacionais, tal como usuários e prestadores dos serviços financeiros; (2) as ações financeiras dos atores, tal como emprestar, tomar emprestado, poupar, investir, regulamentar, supervisionar etc.; (3) os contextos das ações, que incluem mercados, redes, regulação e regime político; e (4) as regras que governam as ações. No cerne de todas as atividades em um sistema financeiro estão os compromissos e, portanto, a confiança entre os atores inter-relacionados. Por isso, a

preocupação central em um negócio bancário é mitigar a incerteza e a vulnerabilidade inerentes às suas operações, o que só pode ocorrer através de arranjos institucionais e organizacionais específicos que promovam a confiança nas relações.

As necessidades da sociedade são satisfeitas através das atividades produtivas exercidas nos mercados, mas as imperfeições no mecanismo concorrencial podem trazer prejuízos qualitativos e quantitativos à oferta de bens e serviços, o que pode exigir um ajuste regulatório do sistema, de modo a promover a confiança da sociedade no sistema.

Para Boyer (1990), a regulação consiste da conjunção de mecanismos sociais e econômicos que promovem a reprodução geral do sistema, considerando as estruturas econômicas e as formas sociais existentes. É atividade de adequação da estrutura social de um setor produtivo às exigências do regime de acumulação de capital, viabilizando o crescimento sustentável de todo o sistema.

A regulação estatal de um setor produtivo pode ocorrer pela atividade alocativa de recursos por meio das empresas estatais e pela elaboração de leis e de normas (i.e., a regulamentação). O termo “regulação” representa todas as formas para restrição da ação econômica privada em prol do interesse público, enquanto o termo “regulamentação”, a uma das formas de restrição que ocorre pela elaboração de normas legais e infralegais para o condicionamento de conduta dos regulados (BALLIANA, 2010).

A regulação de instituições financeiras é uma competência legal fundamentada no dever do Estado de proteger do consumidor e a estabilidade do sistema financeiro, que ocorrem, em ambos os casos, devido às falhas de mercado (BALLIANA, 2010). A execução da função regulatória é organizada em processos que acompanham e intervêm no comportamento das entidades reguladas, para a preservação de condições individuais ajustadas aos parâmetros estabelecidos em prol da estabilidade do sistema e da política setorial.

A regulamentação e a supervisão, os dois principais instrumentos para criação de confiança nas transações entre as instituições bancárias e entre estas e os usuários dos serviços, são exercidas nas perspectivas micro e macroprudencial (ACHARYA, 2009; CLEMENT, 2010). As duas perspectivas têm implicações distintas para os modos de análise do sistema, mas não para as medidas prudenciais indicadas: procuram evitar as lacunas regulatórias e limitar os custos macroeconômicos de crises através da mitigação das vulnerabilidades do sistema e da adoção de critérios restritivos para as operações de câmbio, capitalização, descasamentos de prazos e entrada em novos mercados, impondo limites ao crescimento do volume de empréstimos. O aperfeiçoamento dos mecanismos



de supervisão e de garantia à liquidez é a estratégia indicada para elevar a estabilidade e a robustez contra choques financeiros do sistema e suportar o crescimento da demanda doméstica (KAWAI; MAYES; MORGANS, 2012).

Os processos de normatização, autorização, supervisão e liquidação, que estão no âmbito da atividade de regulação, buscam (BALLIANA, 2010): (1) a proteção dos depositantes e demais credores; (2) a disseminação de práticas bancárias eficientes e prudentes; (3) a garantia da estabilidade dos mercados financeiros através da limitação dos riscos; e (4) a promoção da eficiência e da competitividade do sistema financeiro. A normatização e os demais processos se distinguem pela abordagem: no primeiro é geral e abstrata, por meio da elaboração de normas, e no segundo, é específica e concreta, por meio de três processos que acompanham a observância dessas normas durante todo o ciclo de vida das entidades supervisionadas – a criação, a operação e a extinção.

Logo, o papel da supervisão abrange (BALLIANA, 2010): (1) a avaliação da compatibilidade dos riscos assumidos e da capacidade empresarial, baseado nos limites regulamentares e prudenciais; (2) a difusão das boas práticas de gestão de riscos e de governança corporativa; (3) a verificação do cumprimento das normas específicas; e (4) a prevenção e a repressão dos ilícitos financeiros (e.g., o financiamento do terrorismo, a lavagem de dinheiro).

Em geral, a supervisão cabe a um órgão estatal específico – no caso do Brasil, o Banco Central –, mas entre os modelos para o cooperativismo de crédito adotados em diversos países, não é incomum a atividade se encontrar delegada a uma instituição não estatal.

As instituições financeiras que não integram conglomerados bancários, embora não importem em risco sistêmico, requerem apoio ao desenvolvimento dos sistemas de gestão e governança, com vistas à proteção dos depositantes e à consecução de objetivos na política nacional para o cooperativismo.

No sistema brasileiro das cooperativas de crédito, a pequena participação do segmento no volume total de negócios e ativos do Sistema Financeiro Nacional afasta a questão da repercussão macroeconômica, mas não as outras questões sistêmicas que são inerentes ao negócio financeiro (ALEXANDRE DA SILVA, 2011). Os problemas numa cooperativa de crédito repercutem na sua central em termos financeiros e reputacionais. Analogamente, os problemas em centrais podem repercutir em todo o sistema. Além da proteção ao depositante, a supervisão do segmento cooperativista tem por finalidade a garantia da estabilidade e da credibilidade do sistema, o que é de interesse das próprias

entidades reguladas. Por outro lado, o porte reduzido das cooperativas singulares e a fragmentação vertical e horizontal do sistema – em três níveis e com elevado número de cooperativas singulares e centrais – impõem uma relação custo-benefício da supervisão desfavorável para o regulador.

No caso das cooperativas de crédito brasileiras, desde o *Plano Nacional para o Desenvolvimento e Apoio ao Cooperativismo*, elaborado em 2004, foi estabelecido para a regulação outros dois objetivos (BALLIANA, 2010): (1) a ampliação do acesso aos serviços financeiros à população; e (2) a redução do *spread* da intermediação financeira através do aumento da concorrência no mercado.

Em 2005, a criação de uma unidade dedicada à fiscalização dos segmentos não bancários, que inclui as cooperativas de crédito, refletiu a nova prioridade do governo federal (BALLIANA, 2010). No entanto, os limites da estrutura de supervisão do órgão regulador exigiam a priorização das entidades cujo porte implicava maior relevância sistêmica e restringia as inspeções aos critérios formais e procedimentais, relegando a busca por soluções para os problemas em nível das entidades ou do sistema como um todo.

Em 2007, foram realizadas inspeções integradas envolvendo os supervisores do Banco Central e auditores de cada sistema, que permitiram (BALLIANA, 2010): (a) o diagnóstico estratégico de cada sistema; (b) a uniformização dos procedimentos para a supervisão; (c) a comparabilidade entre as centrais de um mesmo sistema; (d) a criação de instrumentos de avaliação e supervisão para todo o sistema nacional; (e) a interação entre os sistemas na busca de soluções para problemas corporativos e sistêmicos; e (f) o desenvolvimento de instrumentos de acompanhamento indireto. Tais inspeções buscavam a avaliação das cooperativas no contexto dos respectivos sistemas, pois várias operações das singulares e centrais são dependentes dos serviços prestados por centrais e confederações. Porém, o modo de trabalho das inspeções integradas se mostrou complexo e custoso, o que foi motivação para a busca de uma solução mais eficiente.

Com a Circular 3.400 de 2008, foram estabelecidas as atribuições especiais de supervisão auxiliar para as centrais, que investiram no aperfeiçoamento de instrumentos de gestão, controle e auditoria interna. Embora desde 2003 existesse previsão normativa para a supervisão das centrais sobre as suas afiliadas, somente com a delegação parcial de poderes coercitivos da autoridade supervisora que as centrais puderam agir sobre as singulares com desvios de conformidade e descumprimento de limites operacionais.

A nova norma também atribuiu às centrais funções relacionadas à recuperação,

liquidação, fusão e incorporação de filiadas com problemas de liquidez ou insolvência, o que ao lado da supervisão, constitui outra atividade delegada pelo órgão regulador que importa à confiabilidade do sistema: o saneamento. Por causa da atuação do regulador junto às centrais para a instauração de processos de fusão ou incorporação de singulares em crise de liquidez ou insolvência, o índice de liquidações extrajudiciais tem estado em torno de 0,20% do conjunto de entidades supervisionadas, o que é um número bastante reduzido (BALLIANA, 2010).

Para Tombini e Sobrinho (2010), a maturidade do sistema cooperativista, hoje, depende mais das ações e da gestão das próprias entidades supervisionadas do que da supervisão do regulador. Neste contexto, o planejamento e a organização do sistema, em termos operacionais, administrativos e de governança, constituem os principais meios para o alcance dos objetivos em pauta.

O Banco Central do Brasil, que é o regulador, exerce um papel de coordenação do sistema em nível nacional, mas também em questões pontuais por meio das decisões de autorização, embasado na legislação e nos ativos de conhecimento sobre o sistema. O foco regulatório é a sustentabilidade econômico-financeira e a melhoria da supervisão, inclusive por meio da transferência de atividades supervisórias para as entidades do sistema. Por outro lado, não envolve as questões estratégicas dos sistemas empresariais, embora exista uma tendência para a transferência de conhecimento em governança por parte do órgão regulador, como no projeto de Governança Cooperativa (VENTURA, 2009).

### **2.2.1 – Os processos da regulação do sistema nacional de cooperativas**

No ambiente regulatório, o sistema do cooperativismo de crédito é objeto de normatização pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e de regulação pelo Banco Central do Brasil (BCB). Os objetivos da regulação bancária são (CLEMENT, 2010): a proteção dos depositantes (a questão prudencial) e a redução do risco de falências das maiores ou de várias instituições (a questão sistêmica). Para cumprir os seus objetivos, a regulação é exercida em duas perspectivas, a micro e a macroprudencial (ACHARYA, 2009; CLEMENT, 2010).

A abordagem microprudencial (ou prudencial) tem por objeto as instituições bancárias no nível singular e por finalidade a proteção do patrimônio dos investidores e depositantes contra o risco de falência da instituição, por meio da promulgação e

coerção de normas prudenciais e da divulgação de boas práticas bancárias (CLEMENT, 2010). O risco agregado, no nível microprudencial, é tratado de forma exógena, ou seja, é considerado independente do comportamento coletivo das entidades. Porém, ações individuais que parecem racionais podem, de forma agregada, levar a resultados indesejáveis, devido às externalidades inerentes, mas ignoradas. Desta forma, existem problemas que podem, a princípio, afetar algumas instituições e, logo depois, impactar todo o mercado, mas que podem não estar evidentes no nível microprudencial.

A abordagem macroprudencial (ou sistêmica) tem por objeto as instituições bancárias no nível sistêmico e por finalidade a compreensão das questões que podem afetar todo o sistema bancário e as suas possíveis repercussões macroeconômicas, por meio da análise em duas dimensões, a temporal e a transversal (CLEMENT, 2010). A primeira enfoca a evolução do risco sistêmico ao longo do tempo, os processos entre o sistema financeiro e a economia real, enquanto a segunda enfoca a distribuição do risco entre as instituições financeiras, as interconexões entre entidades similares, ponderadas pela contribuição de cada uma para o risco sistêmico. Na abordagem macroprudencial, o risco agregado é tratado de forma endógena, pois é considerado como consequência do comportamento coletivo das instituições.

A competitividade do sistema depende das ações das cooperativas singulares pela observância à regulamentação do mercado e obediência à supervisão do sistema, que determinam medidas que contam questões micro e macroprudenciais (CLEMENT, 2010).

A orientação e a fiscalização do cumprimento do regime prudencial são feitas através da supervisão. O Brasil é dos poucos países da América Latina que supervisiona as cooperativas de crédito indistintamente (SUCUPIRA, 2011), embora isso importe em custos e pese sobre a eficiência regulatória de um setor cujo tamanho do universo de supervisão é superior, mas a escala das entidades supervisionadas é inferior ao setor bancário. Por isso, o Banco Central do Brasil adota um processo de supervisão indireta do sistema de cooperativismo de crédito: com base em dados e informações providos pela supervisão auxiliar das centrais e das confederações (quando é o caso) e verificadas através de supervisões diretas eventuais dos auditores do órgão regulador, o que confere o caráter interorganizacional do processo.

No entanto, é preciso observar a cadeia de atividades da supervisão (Figura 1) e os recursos competitivos estão distribuídos entre as cooperativas de crédito singular e central e o órgão regulador: a ação coletiva no contexto do processo de supervisão é um

aspecto relevante para o tratamento das questões sistêmicas, com consequências sobre a eficiência regulatória e a competitividade do sistema cooperativo de crédito.

Uma cadeia de valor permite identificar (BRAGA, 2012): (1) os atores citados e os recursos explorados para a realização da cada atividade; (2) a dependência em recursos controlados por outros atores não encarregados da execução da atividade (fornecedores); e (3) os atores para os quais o produto final da atividade é destinado (clientes).

No caso do cooperativismo de crédito, as cadeias de valor relevantes são: (1) de produtos e serviços bancários e financeiros; (2) de suporte; e (3) de supervisão. Apenas a primeira inclui atividades de negócio, para o atendimento direto ao usuário, atribuídas às cooperativas de crédito singulares, cuja operação e inovação, entretanto, admitem um papel ativo das centrais, das confederações e do órgão regulador.

O Banco Central do Brasil liderou ainda dois projetos para desenvolvimento do segmento cooperativista: o Basileia II para o segmento não bancário e o Governança Cooperativa.

O Projeto Basileia II para o segmento não bancário procurou estabelecer as diferenças entre as instituições bancárias e não bancárias de menor complexidade, em relação às recomendações do Comitê de Basileia. O esforço deste projeto permitiu a melhoria na qualidade das informações bancárias.

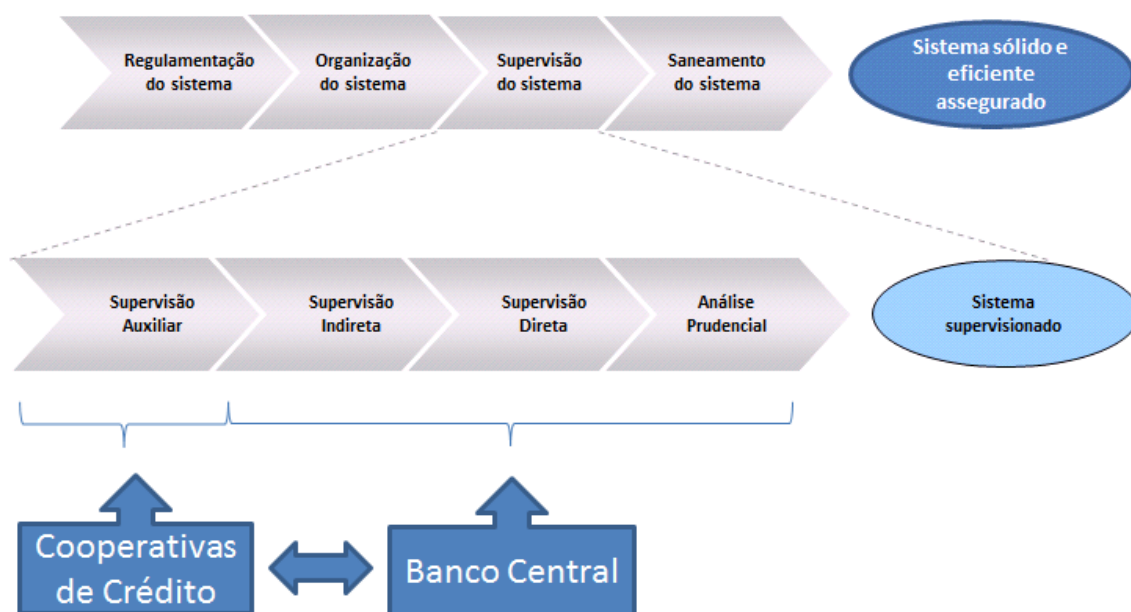


Figura 1 – A cadeia de atividades do processo de supervisão regulatória

Fonte: elaborado pelo autor com base em (BRAGA, 2012).

As cooperativas de crédito podem optar pelo regime de regulação prudencial

conforme a norma de Basileia II, ou pelo regime simplificado, conforme o porte e o grau de exposição ao risco da instituição financeira (BCB, 2011). O propósito é garantir a estabilidade e a solvência das empresas, o que é determinante da competitividade no longo prazo. O equilíbrio entre as exigências regulatórias e a materialidade do risco é necessário para um processo de supervisão eficiente em termos de custos, caracterizado pela alocação de recursos às atividades de controle conforme a relevância sistêmica da entidade. As cooperativas de crédito de menor porte também são beneficiadas, pois podem adequar a complexidade dos controles ao nível de exposição a riscos e realocar recursos para o desenvolvimento do negócio.

O Projeto Governança Cooperativa promoveu estudos sobre boas práticas para a governança de cooperativas de crédito (VENTURA, 2009). Também promoveu eventos para a disseminação das diretrizes que foram elaboradas em parceria com as centrais e as confederações, contribuindo para uma aproximação entre a autoridade supervisora e os entes supervisionados para a troca de conhecimento e experiências.

Infere-se do relatado que todas as atividades desenvolvidas no âmbito de um órgão regulador estão divididas entre o nível macroeconômico, para o tratamento das falhas de mercado através da regulamentação, e o nível mesoeconômico, para o tratamento das questões sistêmicas através da coordenação dos atores. As atividades do nível meso integram a operação e a inovação dos processos interorganizacionais de suporte ao negócio nos entes regulados, por meio da constituição de recursos coletivos e públicos para fins de promoção da competitividade sistêmica. Por motivos a serem apresentados no desenvolvimento do marco teórico, a unidade de análise é o processo de desenvolvimento de uma competência essencial, situado dentro do ente regulado, o prestador de serviço direto ao usuário, onde estão as rotinas de negócio que exploram os recursos desenvolvidos e proporcionam a competitividade sistêmica.

### **2.2.2 – O processo de supervisão auxiliar das cooperativas centrais**

No Brasil, o processo de supervisão do segmento cooperativista é partilhado entre o órgão regulador, o Banco Central do Brasil, e o ente supervisionado de segundo nível, a cooperativa central de crédito, exceto na situação de cooperativas singulares que não são filiadas a uma central.

Pela lei 5.764 de 1971, as cooperativas centrais têm por finalidade organizar os serviços econômicos e assistenciais de interesse das cooperativas singulares filiadas, de



modo a integrar e orientar as atividades destas, com vistas a obter economias de escala. Devem ser submetidas à regulamentação do CMN as atividades de supervisão, auditoria controle, gestão ou execução de funções operacionais de grande escala, mas a mesma lei citada confere poderes à “entidade que realizar, nos termos da regulamentação do CMN, atividades de *supervisão local*”. Os poderes alcançam a possibilidade de administrar as cooperativas singulares sobre o regime de co-gestão para sanar irregularidades ou o risco de insolvência.

Pela Resolução 3.442 de 2007, entre as atribuições especiais das cooperativas centrais: (1) supervisionar o funcionamento das filiadas; (2) assegurar o cumprimento das normas em vigor; (3) recomendar e adotar medidas com vistas ao restabelecimento da normalidade de funcionamento.

Pela Circular 3.400 de 2008, são seis os processos de supervisão auxiliar sob a responsabilidade das centrais: (1) inspeções diretas periódicas; (2) acompanhamento da auditoria; (3) acompanhamento indireto sistemático; (4) acompanhamento dos planos; (5) programação das inspeções; e (6) comunicação dos fatos relevantes.

A execução em base contínua desses processos é orientada pelos 25 princípios de Basiléia, sendo a extensão compatível com o porte e a complexidade dos produtos, serviços, atividades, processos e sistemas das filiadas e a estrutura organizacional com a quantidade, o porte e a complexidade operacional de suas filiadas.

Pela Carta Circular 3.337 de 2008, os procedimentos de avaliação previstos no processo de inspeção direta periódica, executados por representantes da central de modo direto (i.e., presencial) ou indireto (i.e., sobre os trabalhos de auditoria prévia) incluem:

1. A adequação das políticas institucionais, verificando da existência de manuais atualizados, referendados pela alta administração e divulgados aos funcionários e dos procedimentos de segregação de funções, segurança da informação e tratamento de atos não-cooperativos de modo adequado;
2. A avaliação das regras e práticas de governança que estão instituídas, como da atuação da diretoria, do conselho de administração e do conselho fiscal;
3. A adequação das estruturas e processos de gerenciamento de riscos (de crédito de mercado, de liquidez, de operação), que devem estar implantados conforme a norma em vigor;
4. A adequação da situação econômico-financeira, através dos procedimentos de análise previstos, observada a faculdade de aproveitamento de trabalhos de auditorias realizadas previamente;

5. A adequação, conformidade e suficiência dos sistemas de controle interno;
6. O atendimento dos dispositivos legais e regulamentares – a observância dos limites operacionais, a remessa de documentos obrigatórios ao regulador, a consistência dos dados encaminhados (e.g., SCR, Unicad), a formalização e fiscalização das operações de crédito rural (quando aplicável);
7. A aderência ao plano de regularização, ao plano de negócios e aos estudos de viabilidade econômico-financeira.

O processo de acompanhamento indireto sistemático prevê o desenvolvimento de sistemas relativos ao desequilíbrio patrimonial ou financeiro, exposição excessiva a riscos e infrações a normas legais e regulamentares.

O processo de programação das inspeções diretas define a frequência e o escopo das inspeções considerando o porte, a complexidade operacional e a avaliação preliminar de riscos da cooperativa filiada. O programa e quaisquer fatos relevantes das inspeções devem ser comunicados às gerências técnicas do órgão regulador em prazos específicos. O supervisor, por sua vez, pode determinar ajustes na programação anual de inspeções e exigir das centrais exames e relatórios complementares.

Diante de um cenário no qual a supervisão do regulador equivale à ‘supervisão da supervisão’ das centrais, a capacitação das equipes envolvidas é uma questão que se torna premente. Uma supervisão eficaz deve compreender a difusão de boas práticas de governança, o acompanhamento da solvência, a conscientização para a gestão de riscos e a melhoria da qualidade das informações comunicadas ao regulador. Considerável parte das atividades da supervisão auxiliar consiste no desenvolvimento do sistema de governança das cooperativas de crédito.

### **2.2.3 – As atividades de governança das cooperativas no contexto da supervisão**

A governança consiste do conjunto de mecanismos que asseguram o retorno do investimento realizado pelos provedores de recursos financeiros à instituição – no caso, os cooperados (SHLEIFER; VISHNY, 1997). A governança é reconhecida como um fator determinante do crescimento de aportes no capital social e de depósitos em ativos totais. O problema de agência (JENSEN; MECKLING, 1976) que surge da separação entre a gestão e a propriedade da empresa consiste não apenas do conflito de interesses entre as partes da relação de agência como também em custos de agência e ineficiências



econômicas (i.e., um resultado subótimo de Pareto), que traz perda de competitividade à organização econômica.

Não apenas a distância entre proprietários e gestores (i.e., muitos cooperados e poucos diretores), como também entre o porte dos próprios proprietários, constituem as fontes do risco de agência. No cooperativismo de crédito, porém, não há majoritários e minoritários, pois todos os cooperados têm direito a voto independentemente do capital social aportado, mas há um problema de representação decorrente da grande dispersão do poder de voto entre muitos cooperados. A mitigação dos riscos de agência restantes é importante para a credibilidade da cooperativa de crédito e, por isso, para o crescimento da instituição. Porém, não depende somente da legislação (lei 5.764/71, que dispõe do limite à concentração do capital social e da igualdade entre os votos dos cooperados), mas tem ainda relação com práticas de governança e controles internos da cooperativa.

Ventura (2009) elenca entre os benefícios obtidos da melhoria das práticas de governança: solidez das cooperativas singulares e do sistema; aumento da participação e do controle interno; fomento da cultura cooperativista; fortalecimento dos conselhos; estímulo ao desenvolvimento profissional; e redução de custos operacionais.

Santos (2010) enumera características da estrutura de governança relevantes para o desempenho de uma cooperativa: (a) a separação de funções deliberativas (Conselho de Administração) e executivas (Diretoria-Executiva); (b) os processos de gestão e a melhoria dos sistemas de monitoramento e controle das operações de negócio; (c) a criação de mecanismos para participação dos cooperados nas decisões estratégicas (e.g., canais de comunicação entre a cooperativa e os associados, incentivos à participação nas assembleias, disseminação dos princípios e valores cooperativos).

A prática da Governança Corporativa em instituições financeiras é prescrita nas normas estabelecidas, desde a regulamentação e padronização contábil, que facilitam a fiscalização, até a qualificação dos executivos e funcionários dessas instituições. Além da regulamentação da padronização contábil, inserida no Plano Contábil das Instituições do Sistema Financeiro Nacional (COSIF) e nos manuais do Banco Central do Brasil – o Manual de Normas e Instruções (MNI), o Manual de Crédito Rural (MCR) –, existem ainda várias outras leis e resoluções do CMN. No entanto, a quantidade de normativos não diz respeito à observância das regras. A melhoria dos mecanismos de governança corporativa em instituições financeiras não requer apenas novas normas, mas também garantias ao cumprimento das normas existentes.

Neste sentido, o Banco Central mantém o projeto Governança Cooperativa que

tem entre os objetivos a disseminação de boas práticas de governança em cooperativas de crédito no Brasil, baseado no pressuposto de que a solidez e a eficiência do sistema financeiro requerem não apenas uma supervisão eficaz, mas também a governança das entidades supervisionadas.

O projeto não pretende o estabelecimento de códigos de governança específicos, mas a indução do comportamento organizacional propício à realização das atividades de uma cooperativa em um ambiente de governança que favoreça o enquadramento dos processos de regulamentação e fiscalização, aderente ainda aos padrões recomendados pelos organismos internacionais. Não obstante, as práticas devem ainda ser adequadas à realidade das sociedades cooperativas, respeitando as especificidades de cada contexto organizacional e ambiental (NOLASCO; CHINCHILLA; INTERIANO, 2007).

### **2.3 – As Perspectivas Estratégicas para as Cooperativas de Crédito Brasileiras**

A natureza oligopolista e a tendência à redução do número de competidores dos mercados financeiros (COSTA; MILAGRES; RIGHI, 2007) não necessariamente tem como resultado a diminuição da concorrência (SANTOS, 2009). Os bancos múltiplos com uma atuação nacional estão sujeitos a tendências crescentes tanto na concorrência quanto na segmentação do mercado em nichos mais especializados. A cooperação e a concorrência entre as entidades do sistema financeiro nacional também não constituem padrões contraditórios (e.g., as redes de ATMs compartilhadas, o Fundo Garantidor de Crédito).

Mesmo no segmento do cooperativismo de crédito existe concentração. Embora as 1.216 cooperativas singulares representem menos de 2% dos recursos financeiros em movimentação no país, as 100 maiores administram 60% desses recursos. Entre essas, são 51 do Sicredi, 30 do Sicoob, 12 da Unicredi, 2 da Central Uniprime, 1 da Central Cecred e 4 independentes. Somente oito administram ativos superiores a R\$ 1 bilhão: Credicitrus, Cocred e Cooperforte do Sicoob; Centro Norte MT, União PR e Pioneira RS do Sicredi, Viacredi da Central Cecred e a independente Credicoamo (BCB, 2013).

Para Santos (2010), a meta de crescimento do segmento do cooperativismo de crédito é a participação de mercado de dois dígitos (10%) até 2024. Para isso, é preciso um crescimento médio anual de 12% acima do crescimento do SFN entre 2010 e 2024. No entanto, o crescimento dos ativos e do patrimônio líquido e dos depósitos em níveis superiores ao SFN não se repetiram nas operações de crédito (entre 2008 e 2009, foram

15,09% contra 18,45% do SFN).

A estratégia competitiva padrão da cooperativa de crédito é baseada na redução da exposição aos riscos da operação financeira, trocando a filosofia de gestão orientada à criação de valor para o cooperado-proprietário no curto prazo por outra orientada à criação de valor para o cooperado-consumidor no longo prazo (SANTOS, 2010).

O primeiro fator da competitividade é a governança, manifestada na estrutura de capital, que proporciona proteção à descapitalização pela repentina perda das reservas em situações de grande volatilidade dos mercados, e na participação dos associados nas deliberações sobre a estratégia e o controle do desempenho da cooperativa de crédito singular (SANTOS, 2010). No desenho do sistema de governança da cooperativa, os mecanismos privilegiam os interesses do cooperado-consumidor sobre os interesses do cooperado-proprietário, pela prestação de serviços financeiros mais acessíveis do que os existentes na concorrência bancária.

A redução de sobreposições e a ampliação de sinergias entre singulares, centrais, confederações e bancos cooperativos são fatores da melhoria da gestão e da redução dos custos operacionais e administrativos. Por conseguinte, a cooperação entre instituições de apoio do sistema cooperativo de crédito brasileiro é importante para a produtividade desse segmento do mercado financeiro, sendo um segundo fator (SANTOS, 2010).

Por fim, existem os riscos da relação de agência entre regulador e regulados, e que podem também se aproveitar da eficácia dos mecanismos de governança e controle interno da cooperativa. O objetivo do regulador é prevenir uma crise de confiança e o risco sistêmico, pelo estabelecimento de normativos que busquem a redução dos riscos (VENTURA, 2009), mas o regulador também tem uma preocupação com os efeitos dos sistemas de governança e controle interno no desempenho econômico dos regulados. No caso, um recurso crítico para todo o sistema que é mantido pelas ações regulatórias que são realizadas em conjunto pelo regulador e entidades sistêmicas é a reputação de todo o segmento do cooperativismo de crédito.



### 3. MARCO TEÓRICO

O conceito de competitividade, no nível da firma, representa a habilidade de manter uma posição de mercado privilegiada, pelo que é chamado também de vantagem competitiva. As principais correntes teóricas, a visão baseada na estrutura da indústria (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979) e a visão baseada nos recursos da firma (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984), propõem uma definição ontológica para o conceito que toma como *proxy* uma medida da heterogeneidade do resultado econômico entre as firmas (MARCH; SUTTON, 1997), mas divergem nos critérios da significância e da sustentabilidade do desempenho considerado superior.

Na visão baseada na estrutura da indústria, a vantagem competitiva sustentável é evidenciada pelo desempenho econômico consistentemente superior, com uma taxa de retorno acima da média e por um longo período de tempo (PORTER, 1980, 1985). No entanto, um critério histórico não confere previsibilidade à permanência da vantagem competitiva no longo prazo, pelo que a sustentabilidade é verificada pela presença de barreiras à entrada no mercado e barreiras à mobilidade (CAVES; PORTER, 1977).

Para Porter (1980, 1985), a vantagem competitiva depende de uma estratégia de negócio que considere a estrutura da indústria, pois parte do pressuposto neoclássico de que as firmas em concorrência direta tendem ao lucro econômico normal. Portanto, prescreve a adoção de um posicionamento diferenciado em relação aos concorrentes e a criação de barreiras para novos entrantes. Caso contrário, a opção estratégica das firmas pelo confronto direto eliminará qualquer vantagem competitiva.

No entanto, estratégias implicitamente coordenadas entre firmas concorrentes reduzem a intensidade da competição abaixo do nível socialmente ótimo, impondo uma situação de ineficiência econômica que traz prejuízos aos *stakeholders* da indústria e, portanto, insustentável no longo prazo (STIGLITZ, 1989). Além disso, as imperfeições na estrutura do mercado explicam os lucros extraordinários pelas restrições impostas ao processo competitivo em certas indústrias, mas não explicam como as firmas foram e podem vir a ser capazes de criar e manter tais posições competitivas privilegiadas no longo prazo.

Na visão baseada em recursos, entretanto, a vantagem competitiva sustentável é evidenciada pelos ganhos que não podem ser reproduzidos ou eliminados por qualquer concorrente atual ou potencial (RUMELT, 1984). O critério de sustentabilidade é a presença de barreiras de posição em recursos ou à imitação (WERNERFELT, 1984), ou

seja, mecanismos de isolamento das rendas econômicas geradas (PETERAF, 1993).

Para Pfeffer e Salancik (1978), os recursos disponíveis conferem à firma suas capacidades de desenvolver vantagens competitivas, sustentáveis ou não. Grant (1991) diz que a escolha estratégica é inevitavelmente baseada nos recursos da firma, pois na tipologia das estratégias de posicionamento na estrutura da indústria (PORTER, 1980), a liderança por menor custo total depende de tecnologias para gerar economias de escala e do acesso a fontes baratas de matéria-prima e mão-de-obra, enquanto a diferenciação do produto exige ativos intangíveis intensivos em conhecimento como marcas, patentes e redes de serviços e distribuição.

No entanto, a vantagem competitiva depende de uma estratégia de criação de valor que não tenha sido adotada por qualquer concorrente potencial ou real, sendo, por isso, baseada em recursos idiossincráticos, que não podem ser adquiridos no mercado de fatores, apenas podem ser desenvolvidos internamente (BARNEY, 1991). Imperfeições na estrutura do mercado de fatores explicam os lucros extraordinários de algumas firmas pela indisponibilidade dos recursos idiossincráticos aos concorrentes na indústria, mas não explicam como as firmas foram e podem continuar a ser capazes de criar e manter as suas posições competitivas privilegiadas no longo prazo.

Em síntese, a vantagem competitiva da firma decorre da estratégia que explora imperfeições nos mercados de produto, na visão baseada na estrutura da indústria (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979), ou que explora imperfeições nos mercados de recursos ou fatores de produção, na visão baseada nos recursos da firma (RUMELT, 1984; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986). Nas duas perspectivas teóricas, porém, a sustentabilidade da vantagem competitiva depende tanto das capacidades da firma de formulação e implantação de uma estratégia de negócio eficaz quanto da permanência das imperfeições nos mercados ao longo do tempo (BARNEY, 1986).

Diante de lucros extraordinários baseados em imperfeições insuperáveis em um mercado, é incoerente presumir a sustentabilidade da vantagem competitiva porque não é o caso propriamente de competição (STIGLITZ, 1989). Além disso, os mercados não são estáticos, mas dinâmicos, pois apresentam mudanças estruturais ao longo do tempo, inclusive pela ação dos próprios competidores, exigindo a reformulação das estratégias competitivas e a criação de novos recursos continuamente. Qualquer vantagem depende, invariavelmente, de fatores que proporcionam o aprendizado e a inovação nas firmas, para a criação e renovação dos recursos e o ajuste às mudanças no ambiente competitivo (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Nos mercados de produto, nenhuma das visões da vantagem competitiva traz a questão da percepção do consumidor no primeiro plano. Para Coyne (1986), a firma tem vantagem competitiva somente se possui um diferencial em relação aos concorrentes que é refletido em pelo menos um atributo do produto ou serviço que é considerado na decisão de compra do consumidor. Neste sentido, Mintzberg (1988) afirma que não é possível obter a vantagem competitiva pelo menor custo total com paridade de preços, conforme a estratégia de liderança em custos da tipologia de Porter (1980), pois não seria percebida pelo consumidor, exceto na forma de diferenciação por menor preço.

Contudo, nem todos os fatores da competitividade são perceptíveis de modo direto e imediato nos atributos dos produtos e serviços ofertados para os consumidores (NELSON; WINTER, 1982; HERTOOG, 1999): as externalidades positivas e negativas dos bens privados não são precificadas nos mercados; as assimetrias de informação limitam a racionalidade nas escolhas dos agentes econômicos nas relações de consumo; e algumas inovações podem modificar as preferências dos consumidores, isto é, podem literalmente criar um novo mercado. Por vezes, os atributos competitivos dos produtos que não são precificáveis precisam ser institucionalmente definidos, de modo formal ou informal, por meio da regulação ou da coordenação em redes que envolvem reguladores estatais ou não estatais e instituições ligadas à indústria (FINGER; VARONE, 2006a, 2006b).

Nos mercados de fatores, nenhuma das visões da vantagem competitiva trata a questão dos recursos coletivos e públicos. Segundo Dyer e Singh (1998), uma firma tem vantagem competitiva apenas quando tem acesso aos recursos idiossincráticos de outras organizações que não estão disponíveis aos seus concorrentes. Neste sentido, diversos autores têm ressaltado o papel da cooperação interorganizacional no desenvolvimento de recursos competitivos de caráter privado e coletivo (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988; POWELL, 1990), mas a vantagem competitiva sustentável pode depender ainda da criação e exploração de recursos públicos não estatais além das fronteiras das firmas e redes, para promoção da competitividade das firmas e dos sistemas socioeconômicos nas quais se inserem (PORTER, 1990; OECD, 1992; ESSER et al., 1996; CAMISÓN; FORÉS; PUIG, 2009).

Contudo, há alguns fatores da competitividade com impacto sobre uma rede de empresas, uma indústria ou região que não podem ser desenvolvidos exclusivamente por iniciativa privada ou iniciativa estatal: dependem ainda da ação coletiva das firmas, instituições de apoio à indústria e entidades do governo e, portanto, constituem questões



sistêmicas (ESSER et al., 1996). Neste sentido, as falhas de mercado e as deficiências estruturais dos setores econômicos são categorias de problemas que podem exigir ação coletiva para superar os limites impostos à competitividade das firmas do sistema. As estratégias empresariais e as políticas públicas específicas para a resolução de questões sistêmicas resultam de um envolvimento desses atores empresariais e governamentais no desenvolvimento de recursos idiossincráticos de caráter coletivo e público para fins sistêmicos. Portanto, a competitividade depende não somente da capacidade das firmas e das redes para a competição nos mercados, mas ainda para a contribuição em prol do desenvolvimento do sistema socioeconômico que compreende a indústria ou a região.

O que as críticas às duas principais visões da vantagem competitiva permitem evidenciar é a proliferação de perspectivas teóricas derivadas, em particular, da visão baseada em recursos, pela ênfase em algum aspecto ou fator da competitividade que não tem sido explicitamente considerado nos esforços para formular uma teoria baseada em recursos. Os requisitos para uma teoria, as capacidades de generalização e de predição satisfatórias, ainda não foram alcançados em nenhum trabalho do campo da estratégia (GRANT, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2008).

O presente trabalho parte da premissa de que as imperfeições nos mercados de produto e de fatores de produção podem erodir e dissipar a competitividade da indústria e, no longo prazo, a própria vantagem competitiva das firmas. Por outro lado, a redução ou a eliminação dessas imperfeições poderia proporcionar a criação de novas vantagens, ou a mitigação de desvantagens competitivas.

Neste capítulo, são detalhados os conceitos teóricos que constituem o quadro de análise adotado nos estudos empíricos, visando à verificação das relações propostas entre eles. Na seção 3.1, é introduzida a perspectiva da vantagem competitiva baseada em competências. Na seção 3.2, se trata da visão da vantagem competitiva relacional. Na seção 3.3, se discute a perspectiva da competitividade sistêmica com a diferenciação dos conceitos de setor e de sistema e a consideração dos pressupostos teóricos desta abordagem. Na seção 3.4, é proposto o conceito de competência sistêmica, em termos das ações empresariais para o ajuste interno da configuração de recursos da firma pela competitividade sistêmica. Por fim, na seção 3.5, o quadro teórico que foi elaborado ao longo deste capítulo é apresentado por meio de suas proposições teóricas.



### **3.1 – A Visão da Vantagem Competitiva Baseada nas Competências**

No paradigma da vantagem competitiva, Chamberlin (1933) foi pioneiro ao propor que a competição em uma indústria ocorre entre firmas com recursos diferentes, em condições de mercado específicas, o que pode trazer para algumas a vantagem da ‘competição monopolística’. Neste sentido, Penrose (1959) superou a definição clássica da firma como uma função de produção ao estabelecer a firma como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis usados na geração de produtos e serviços ao consumidor e a razão do seu crescimento. Em outros termos, propõe-se o recurso como a unidade básica e constituinte e como o fator determinante do desempenho da firma.

A visão baseada em recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984) é tida como a principal perspectiva teórica para explicar a vantagem competitiva com base nos recursos internos da organização econômica, mas tem evoluído por caminhos diferentes que enfatizam um ou outro aspecto do seu objeto de estudo. Como os recursos que mais contribuem para a vantagem competitiva são os intangíveis, em particular aqueles não protegidos por direitos de propriedade (ALCHIAN; DEMSETZ, 1973), esta perspectiva teórica se enriqueceu com desdobramentos no sentido de explicar como a firma realiza a criação, a exploração e a renovação desses recursos.

Para Wernerfelt (1984), a estratégia deve buscar o equilíbrio entre a exploração dos recursos disponíveis e a criação dos recursos necessários. Para Amit e Schoemaker (1993), o desenvolvimento de recursos é um processo integrativo que é dependente de escolhas estratégicas da firma em relação aos fatores determinados pela indústria. Para a tomada de decisão estratégica sobre a configuração dos seus recursos, a firma precisa obter informações e acumular conhecimento.

O conhecimento, tido por Grant (1996b) como o mais importante dos recursos intangíveis, é aplicado sobre um subconjunto de outros recursos e combinado para a produção de bens e serviços complexos. A criação de valor na firma decorre do uso dos estoques idiossincráticos de conhecimento organizacional, bem como da habilidade para gerar novos conhecimentos e transferi-los de maneira eficiente dentro da organização econômica, o que levou ao surgimento de uma visão da vantagem competitiva baseada no conhecimento (GRANT, 1996a, 1996b).

Conforme Grant (1996b), para ser útil, o conhecimento deve ser coordenado, mas o conhecimento tácito, que é o mais valioso, raro e inimitável, existe somente nos indivíduos, e não na organização em si. Para o citado autor, uma teoria da firma baseada

no conhecimento explicará a existência da firma pela sua capacidade de exercício das funções de coordenação do uso e preservação do conhecimento de modo mais eficiente do que o mercado. Contraposto às teorias da firma baseadas na economia neoclássica e na economia dos custos de transação, Grant (1996b) se propõe a explicar o fenômeno organizacional nos setores industriais intensivos em conhecimento, caracterizados pela aplicação de tecnologia, como o setor de serviços, o setor bancário e o setor público.

Apontando o aspecto de coordenação, Amit e Schoemaker (1993) distinguem dois tipos de recursos competitivos: os ativos tangíveis e intangíveis utilizados para a implantação de estratégias e as capacidades organizacionais utilizadas para a realização das atividades econômicas da firma; precisamente, para a implantação e a coordenação dos outros tipos de recursos de maneira produtiva (Quadro 3).

Ativos Tangíveis	Redes de telecomunicações, jazidas minerais, localizações geográficas etc.
Ativos Intangíveis	Marcas registradas, patentes, confiança, reputação, capital financeiro.
Capacidades Organizacionais	Habilidades produtivas (e.g., <i>lean manufacturing</i> , <i>low-cost production</i> , <i>high quality production</i> , <i>fast product development</i> ) e habilidades gerenciais.

Quadro 3 – As categorias de recursos competitivos quanto à natureza constitutiva  
Fonte: Amit e Schoemaker (1993).

Para Dosi, Nelson e Winter (2002), as capacidades são recursos específicos da firma para transformação de insumos em produtos, incorporadas nas rotinas de funções de uma organização (e.g., marketing, produção, logística). Teece et al. (1997) definem as capacidades como agregações de rotinas para um fim específico, que são formadas a partir do conhecimento e da experiência acumulados ao longo do tempo na firma. Uma capacidade pode ser ativa e gerar uma ação, ou passiva, como o objeto de uma ação de mudança organizacional. Neste sentido, mais relevante do que identificar as capacidades estratégicas da firma, é entender o desenvolvimento dessas capacidades na firma como uma consequência dos seus projetos de mudança organizacional.

Na visão da vantagem competitiva baseada em competências (PRAHALAD; HAMEL, 1990b), não é a *obtenção* de recursos idiossincráticos, mas a *combinação* idiossincrática de recursos que promove a criação de valor na forma de novos processos, novos produtos e novos mercados. Em outras palavras, a fonte de vantagens não está na exclusividade da posse, mas na exclusividade do uso de combinações únicas de ativos e

capacidades para realização de atividades que exploram novas oportunidades de criação de valor econômico e contribuem para o alcance dos objetivos estratégicos.

O conceito de competência compreende mais do que o conceito de capacidade esboçado. Representa uma capacidade de ação, de realização de uma atividade interna da organização que pode ser *essencial* para a implantação da estratégia e a promoção da competitividade e ainda *distintiva* em comparação aos rivais no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990b). Cada competência essencial representa um conjunto de habilidades para aplicação de conhecimentos inter-relacionados e de outros ativos e capacidades em funções críticas aos negócios (PRAHALAD; HAMEL, 1990a, 1994). Nesta perspectiva, a firma não é como um portfólio de recursos, mas como um portfólio de competências (ESCRIG-TENA; BOU-LLUSAR, 2005).

As competências são atividades estratégicas que uma organização econômica realiza com excelência, proporcionando um melhor ajuste ao ambiente competitivo em relação às organizações concorrentes e congêneres. São desenvolvidas cumulativamente ao longo do tempo, de modo que eventuais mudanças no ambiente externo podem tornar algumas competências obsoletas e, por conseguinte, eliminar vantagens competitivas da firma (NELSON, 1996).

Na visão da vantagem competitiva baseada nas capacidades dinâmicas da firma (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), a explicação do fenômeno está nas habilidades de ordem superior que permitem a criação e a renovação das competências e das vantagens competitivas, com vistas à adaptação da firma às mudanças no ambiente externo. Em outros termos, o contexto ambiental e o estoque de recursos existentes influenciam o processo de formação das capacidades e competências na firma, pois definem restrições e oportunidades ao seu crescimento e evolução. Nesta visão, a vantagem competitiva é o resultado do processo evolutivo da firma, pela interação dos fatores internos e externos situados no ambiente de seleção que determina as prováveis trajetórias evolutivas da firma (HELFAT; PETERAF, 2003). Negando o determinismo ambiental, é reconhecido o papel da gestão estratégica na transformação adaptativa do ambiente interno da firma e do próprio ambiente externo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Na prática, a visão baseada nas capacidades dinâmicas é focada na explicação das vantagens competitivas em estruturas de mercado sujeitas a constantes mudanças, onde é preciso promover a renovação contínua do portfólio das competências essenciais da firma para construção da vantagem competitiva. A visão das competências, por sua vez, é focada na explicação das vantagens competitivas pela configuração de recursos e

atividades da firma às demandas existentes nos mercados (BOGNER; THOMAS, 1994).

Neste trabalho, foi adotada a premissa de que a estrutura do mercado não está sujeita a mudanças significativas nas demandas para as firmas, que levem à mudança no padrão de competências ao longo do tempo (LEITE; PORSSE, 2003). Logo, adotamos o modelo de competências ao invés do modelo de capacidades dinâmicas e presumimos que um conjunto fixo de competências de uma firma evolui em busca de soluções para a satisfação de um conjunto fixo de necessidades estabelecidas no ambiente.

### **3.1.1 – Os conceitos de competência organizacional e competência essencial**

Para Mahoney e Pandian (1992), a formulação da estratégia é a busca contínua por melhores alternativas para a exploração dos recursos à disposição da organização, proporcionando maior criação de valor. Os conhecimentos e habilidades idiossincráticos por si só raramente são as fontes de vantagem competitiva, exceto quando explorados de modo inovador. Neste sentido, o conhecimento tácito, complexo e não codificável, na forma de uma competência, é usado para a criação de novas combinações de recursos, por sua vez, na forma de capacidades incorporadas às rotinas da firma (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; GRANT, 1996a).

As competências fazem a integração e a coordenação de ativos e capacidades inter-funcionais e a criação de produtos e serviços novos e melhorados, as entradas e as saídas de uma cadeia de valor (JAVIDAN, 1998). As competências podem ser definidas como as habilidades de ordem superior para a coordenação e a combinação dos recursos e para a consecução dos objetivos estratégicos da organização (BOGNER; THOMAS, 1994).

Parte da literatura internacional define as competências em duas perspectivas: (1) os ativos, capacidades e conhecimentos integrados que constituem as entradas para a execução de uma atividade estratégica, o que é expresso na língua inglesa pelo termo *competency* (SANCHEZ; HEENE, 1997); e (2) os produtos ou os resultados que constituem a saída da execução de uma atividade estratégica, o que é expresso pelo termo *competence*, ou ainda por *core competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1994). Para Bogner e Thomas (1994), as duas são as componentes da definição do mesmo conceito teórico, para representar o que a firma faz (i.e., resultados) baseada no que possui (i.e., recursos). Na literatura nacional, esta distinção conceitual dos termos da competência organizacional (FLEURY; FLEURY, 2001) e da competência essencial (PRAHALAD;

HAMEL, 1990a) é bem comum.

Para Sanchez et al. (1996), uma competência apresenta três componentes: (1) o organizacional, como a coordenação e combinação de recursos no ambiente interno; (2) o estratégico, como a consecução de objetivos no ambiente externo; (3) o intencional, como a realização de atividades internas que proporcionam o ajuste da firma nos termos dos componentes organizacional e estratégico. Neste sentido, a literatura propõe uma relação de causalidade entre os dois tipos de competências, pois a competência essencial é uma coleção de competências organizacionais distribuídas na firma (JAVIDAN, 1998).

Uma competência organizacional é, portanto, um complexo de habilidades e de conhecimentos incorporados aos processos e sistemas organizacionais, mas mantido nas pessoas e estruturas como um todo, o que tende a permanecer na organização, mesmo diante de alguma rotatividade de funcionários (ESCRIG-TENA; BOU-LLUSAR, 2005).

Embora as capacidades para transformação de insumos em resultados residam nas rotinas organizacionais, competências não residem em quaisquer das rotinas, sendo manifestadas através das atividades da firma para a satisfação de novas necessidades do ambiente, por meio da integração e coordenação de ativos e capacidades interfuncionais da organização econômica (PRAHALAD; HAMEL, 1990a).

Uma competência essencial ou crítica à estratégia e competitividade da firma é aquela determinante do desempenho econômico, pois se manifesta através de várias das atividades e dos produtos finais da firma para o mercado consumidor. Uma competência essencial é ainda distintiva quando explica o desempenho superior da firma comparado aos concorrentes no mercado. As competências essenciais operam na interface entre o produto e o mercado, o *locus* do processo competitivo, gerando as rendas econômicas, mas somente as competências essenciais e distintivas constituem as fontes de vantagens competitivas (BOGNER; THOMAS; MCGEE, 1999).

Prahalad e Hamel (1990b) definem as competências ainda como o resultado do aprendizado coletivo na organização, em especial, quanto à coordenação de habilidades produtivas e a integração de linhas tecnológicas. Javidan (1998), entretanto, argumenta que essa definição das competências essenciais como uma combinação de habilidades produtivas e tecnologias é simplista, pois têm o foco restrito a um aspecto da cadeia de valor – a produção –, ignorando várias possibilidades através do sistema de valor. O autor defende que uma definição operacional clara e precisa deve também considerar as diferenças conceituais entre os ativos, as capacidades, as competências organizacionais e as competências essenciais, enquanto Prahalad e Hamel (1990b) tratam sem distinção

o conceito de competências.

As vantagens competitivas podem residir em quaisquer ativos, capacidades e competências, mas o foco nas competências essenciais leva a uma abordagem analítica mais eficaz por três motivos principais.

Primeiro, proporciona parcimônia ao estudo da vantagem competitiva, pois a maior parte das firmas apresentam dezenas de vezes mais capacidades e competências organizacionais que competências essenciais (BOGNER; THOMAS; MCGEE, 1999).

Segundo, a competência essencial constitui a mais complexa fonte de criação de valor: explora ativos específicos, capacidades e competências que foram acumulados ao longo do tempo e distribuídos nas unidades funcionais da organização econômica, mas que quando compartilhados internamente, podem proporcionar novas formas de criação de valor econômico em rede (JAVIDAN, 1998).

Por fim, competências organizacionais proporcionam novas formas de criação de valor pela integração e coordenação de ativos e capacidades funcionais, mas somente podem gerar vantagens competitivas quando refletidas de modo distintivo no mercado. Qualquer competência essencial, por definição, deve ser perceptível ao consumidor, o que constitui uma condição necessária para ser também distintiva dos rivais no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990a; JAVIDAN, 1998).

Não obstante, os atributos dos bens gerados pela firma representam somente a experiência empírica resultante dos fatores e condições que residem em um nível mais profundo da realidade que é a preocupação de uma abordagem de pesquisa baseada em competências (LAWSON, 1999a). Neste sentido, Hamel (1994) afirma que a competição nos mercados de produtos é a expressão superficial de uma competição mais profunda baseada no desenvolvimento de competências.

O conceito de competência essencial serve ainda para orientar o planejamento estratégico da organização econômica (PRAHALAD; HAMEL, 1994). Um processo de planejamento estratégico consiste da identificação das ameaças e oportunidades à firma no ambiente externo, com ênfase no conjunto de atores – *stakeholders*, parceiros, rivais e consumidores – e nas tendências em desenvolvimento e suas respectivas implicações competitivas. Depois, ocorre a formulação da estratégia, com ênfase na identificação e na avaliação das necessidades de recursos.

Por outro lado, na abordagem orientada às competências, o procedimento é invertido. Tem início com a análise do ambiente interno, a identificação e avaliação das disponibilidades de recursos, e segue com a busca por oportunidades compatíveis no



ambiente externo; pressupõe-se que estratégias não alinhadas com a disponibilidade de competências e capacidades têm um risco considerável (JAVIDAN, 1998). Em outros termos, é preciso a análise detalhada dos ativos, capacidades e competências existentes tanto para a formulação de uma estratégia alinhada aos pontos fortes da firma (i.e., as competências essenciais) quanto para a explicação das vantagens competitivas que são observadas nos mercados de atuação da firma (PRAHALAD; HAMEL, 1990a).

O conceito da competência essencial serve também como ferramenta analítica para a diversificação dos negócios em organizações, com vistas à geração de sinergias entre as várias unidades de negócio (JAVIDAN, 1998). A identificação do portfólio de negócios sobre os quais a organização opera ou pretende operar indica as competências que possui ou deve possuir. Além disso, o mapeamento das competências estabelece os parâmetros para a prospecção de oportunidades no ambiente para o uso de novas formas de exploração dos recursos que estão disponíveis e também para a busca de sinergias pela combinação com os recursos complementares dos parceiros. A intensa cooperação entre as unidades de negócio promove o aprendizado organizacional e, potencialmente, a habilidade para a alavancagem de recursos produtivos.

Na presente seção, definiram-se os conceitos de competência organizacional e essencial, em termos de suas origens e propósitos, mas é necessário ainda compreender como as competências foram e podem ser desenvolvidas na firma, buscando condições necessárias à implantação bem sucedida de sua estratégia competitiva. Neste sentido, a próxima seção explica a formação de competências pelo ajuste da firma ao seu entorno ambiental, enquanto a seção seguinte introduz os relacionamentos da firma no entorno organizacional como o meio pelo qual a firma realiza a formação dos seus recursos, incluindo as suas competências.

### **3.1.2 – As competências como resultado do ajuste da firma aos entornos organizacional e ambiental**

Para Borrás e Edquist (2013), o conceito de competência pertence à classe de *estoque* de recursos, enquanto o conceito de desenvolvimento de competência pertence à classe de *fluxo* de recursos. Neste sentido, o desenvolvimento de capacidades e bens na firma evidencia uma trajetória evolutiva de investimentos realizados para a criação e coordenação de várias habilidades, informações, conhecimentos e ativos, condicionada pelo contexto ambiental, na forma de uma *competência* (FOSS, 1996).

A retenção de competências é uma forma de aprendizado organizacional, pois decorre de complexas interações entre as condições ambientais e o estoque de recursos acumulados ao longo do tempo (BORGATTI; FOSTER, 2003; GOERZEN, 2007). Tais interações são estágios de instâncias do processo de desenvolvimento de competências, sequências de eventos para formação e evolução de capacidades ao longo do tempo, por intermédio da ação de mecanismos subjacentes ao fenômeno, em condições contextuais específicas presentes no ambiente interno e externo da organização (LAWSON, 2004).

O ambiente *externo* é todo o contexto social, econômico, institucional, político, tecnológico e competitivo no qual uma empresa está inserida (PORTER, 1990; ESSER et al., 1994, 1996). Existem oportunidades e limites à criação e exploração de recursos estabelecidos pelo ambiente externo: critérios de seleção como eficiência, legitimidade e poder são definidos no contexto concorrencial do mercado, no contexto institucional das normas formais e informais e no contexto político das relações sociais. Os fatores no ambiente de seleção externo incluem, portanto, as mudanças na demanda, na ciência e tecnologia, nas matérias-primas e nas políticas do governo.

O ambiente *interno* é constituído pela estrutura, pelos processos e pela cultura da organização, os fatores pelos quais iniciativas de mudança ocorrem (PORTER, 1990; ESSER et al., 1994, 1996). São fatores subjacentes à decisão gerencial e à política, que promovem ou inibem o desenvolvimento de capacidades. O aprendizado organizacional é o mecanismo fundamental da geração de novos conhecimentos e da recombinação de conhecimentos e habilidades existentes, com vistas à inovação e à adaptação da firma com respeito às mudanças no ambiente externo. Portanto, o outro fator que integra o ambiente de seleção interno é o conjunto das decisões gerenciais.

O processo evolutivo que transforma os ativos e capacidades em competências e, por fim, em competências essenciais, requer níveis crescentes de colaboração entre atores organizacionais distintos (JAVIDAN, 1998). Uma estratégia bem sucedida parte da identificação das competências essenciais que devem ser criadas ou aperfeiçoadas, para seguir na celebração das parcerias necessárias ao intento estratégico (PRAHALAD; HAMEL, 1990b). Os relacionamentos interorganizacionais constituem, portanto, fator do desenvolvimento de competências essenciais na firma e, por conseguinte, uma fonte de vantagens competitivas.

Neste trabalho, consideramos o ambiente externo da firma como constituído de dimensões de fatores independentes entre si; mais precisamente, as estruturas sociais que, ao lado da estrutura do mercado, condicionam o comportamento empresarial. Neste



sentido, partimos do pressuposto de que as firmas desenvolvem atividades em resposta a necessidades estabelecidas por algumas dimensões do ambiente externo, que consistem da capacidade de agência da firma, sendo que este subconjunto do ambiente externo é denominado de *entorno ambiental* da firma.

Por outro lado, o ambiente interno da firma é considerado conjuntamente com a rede interorganizacional de parceiros que compartilham recursos complementares aos existentes no estoque próprio da organização focal dessa pesquisa. Neste sentido, ambos constituem uma estrutura social diferenciada, que proporciona a capacidade de agência da firma, sendo assim denominados de *entorno organizacional* da firma.

Desta forma, a próxima seção retoma os desenvolvimentos teóricos que apoiam a proposição dos relacionamentos interorganizacionais como os fatores determinantes de natureza organizacional do processo de desenvolvimento de competências nas firmas a partir do aprendizado coletivo junto a instituições em suas redes.

### **3.2 – A Visão da Vantagem Competitiva Baseada nos Relacionamentos**

Historicamente, quanto mais a competição nos mercados se tornava global, menos as empresas, inclusive aquelas de grande porte, dispunham de todos os fatores de produção especializados necessários à implantação de suas estratégias (DYER; SINGH, 1998).

Na busca por eficiência e desempenho, as firmas podem considerar as relações de cooperação como meio para a obtenção e alocação de recursos com vistas ao alcance dos seus objetivos organizacionais (FRANCO, 2007). A decisão pelo engajamento em uma relação de cooperação tem por finalidade gerar ganhos para as firmas envolvidas que não poderiam ser obtidos de modo independente. Nelas, existem transações entre atores legal e financeiramente independentes, mas organizacional e economicamente interdependentes, que exploram os recursos compartilhados entre as partes e contribuem para a competitividade empresarial.

Para parte da literatura, as redes interorganizacionais são explicadas como um resultado emergente da formação intencional de relações de cooperação entre firmas e instituições no entorno, cujo propósito é gerar vantagens competitivas no nível singular. Para Van Alstyne (1997), a metáfora do agente racional pode explicar como as firmas estabelecem relações entre si para alcançar resultados que apresentam a eficiência de Pareto. Os objetivos específicos da firma para o estabelecimento de um relacionamento

interorganizacional e as condições ambientais presentes podem, no entanto, apresentar considerável variação e, assim, determinar diferentes arranjos de cooperação.

Assim surgiu uma variedade de arranjos de cooperação interorganizacional: as cadeias de suprimento (DYER, 1996); as formas de aliança estratégica (DOZ, 1996; GULATI, 1998), tal como as *joint ventures* (KOGUT, 1988), as franquias (CARNEY; GEDAJLOVIC, 1991) e os conglomerados (GERLACH, 1992); as redes estratégicas (THORELLI, 1986; JARILLO, 1988); e os distritos industriais (BRUSCO, 1982; BECATTINI, 1991).

Na perspectiva da economia das organizações, a transição entre um modelo de integração vertical de empresas em prol da fabricação em massa de produtos e serviços padronizados para um modelo de integração horizontal em prol da oferta de produtos e serviços customizados para mercados em constante mudança, através da especialização dos atores e da flexibilidade organizacional, foi motivada pelas mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico que proporcionaram inovações organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2004).

De um lado, os relacionamentos podem proporcionar ganhos de produtividade às empresas na forma de economias de escopo e escala e poder de mercado (i.e., maior potencial de barganha com fornecedores, clientes e parceiros) e, logo, podem equiparar as pequenas e grandes em termos de competitividade com base em eficiência produtiva (VERSCOORE; BALESTRIN, 2008).

De outro lado, os relacionamentos entre firmas que são orientados ao mercado abrangem a articulação da produção e a integração de conhecimentos e competências, levando ao desenvolvimento de inovações e à promoção da competitividade empresarial por diferenciação (MILES; SNOW, 1986).

Nos dois casos, o potencial de sinergia que pode ser gerada pela combinação de recursos complementares e compartilhados pelos parceiros é um fator determinante do estabelecimento de uma relação interorganizacional duradoura (KANTER, 1994; DOZ, 1996).

Entre os recursos desenvolvidos por parcerias interorganizacionais, os recursos intangíveis, tal como as marcas com reconhecimento e amplitude na exposição pública (LORENZONI; BADEN-FULLER, 1995) e a reputação que a rede possui junto aos mercados, proporcionando legitimidade às firmas participantes no contexto institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), conferem vantagens de negociação com fornecedores ou com o público-alvo de seus produtos e serviços.

Nos mercados bastante competitivos, o desempenho superior da firma depende menos do porte e das condições do mercado do que da capacidade de inovação e da velocidade de resposta às demandas dos seus consumidores (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007). A cooperação surge em resposta ou antecipa contingências sociais e econômicas, promovendo o aprendizado organizacional e a inovação.

### **3.2.1 – Os fatores condicionantes do relacionamento interorganizacional**

Para o surgimento e a sustentação de uma rede competitiva, Jones et. al. (1997) citam quatro fatores condicionantes: (1) a incerteza ambiental; (2) a complexidade das tarefas envolvidas na oferta de produtos e serviços; (3) a especificidade dos recursos compartilhados; e (4) a frequência e a reciprocidade nas interações entre os agentes. Para os autores, as condições antecedem facilitadores como a confiança e a cooperação, de modo que são tidos como fatores determinantes da formação e manutenção de redes e relacionamentos interorganizacionais.

Geralmente associadas a fornecedores, consumidores, concorrentes, parceiros, instituições de financiamento, agências governamentais, políticas públicas e mercados, as fontes de incerteza ambiental influenciam a escolha das formas de governança das atividades econômicas (WILLIAMSON, 1991). O desempenho competitivo da firma é menos relacionado à sua capacidade de adaptação a mudanças no ambiente do que ao seu ajuste ao entorno organizacional: inclui as atividades relativas à integração entre os recursos próprios e compartilhados na rede e à percepção do contexto ambiental, de modo que a exploração da complementaridade entre as partes é uma opção para lidar com a incerteza e mitigar a vulnerabilidade organizacional (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007).

Para North (1993), a incerteza e a complexidade do ambiente, a informação imperfeita e a trajetória histórica fazem as redes terem um papel no condicionamento das percepções dos participantes em relação às oportunidades e restrições. O entorno ambiental impõe limites como restrições regulamentares e políticas, mas a interpretação destes fatores não depende apenas de cada parte individualmente, existe a intermediação coletiva, da estrutura da rede, inclusive junto aos atores que impõem tais limitações de modo ativo.

Outro motivador da formação de redes é a complexidade associada às tarefas

para a especificação, produção e distribuição de produtos que contém componentes de tecnologias distintas, ou à prestação de serviços que reúnem capacidades especializadas (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011), isto é, em termos da quantidade e da qualidade de insumos, recursos e capacidades necessários. Portanto, a formação de uma rede orientada à complexidade das tarefas depende da existência de complementaridade entre as capacidades especializadas dos pares (MILES; SNOW, 1986). A especialização das tarefas dos membros da rede ocorre em busca das vantagens de escopo e de escala, um movimento pelo qual estabelecem alianças e aceitam um grau de interdependência com outras organizações, assumindo o papel de um componente dentro de um sistema econômico (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007).

No âmbito de um relacionamento interorganizacional que ocorre nas redes, os parceiros cedem mutuamente o acesso aos recursos controlados por si, para a criação ou customização do complexo de recursos compartilhados, tangíveis e intangíveis: cultura, competências e rotinas organizacionais, desenvolvidos pelo aprendizado pela prática, que tem valor apenas para a relação e, portanto, tem especificidade (WILLIAMSON, 1985). Embora o propósito seja a criação de valor econômico pelo aproveitamento da complementaridade e sinergia, uma consequência da especificidade é a difícil separação entre as partes relacionadas em uma situação de interdependência.

A customização de recursos requer a interação frequente entre os atores para a socialização de conhecimentos e o desenvolvimento de competências, o que já havia sido observado por Williamson (1991) na Teoria dos Custos de Transação (TCT). O comprometimento crescente dos atores com o relacionamento depende da existência de reciprocidade (GRANOVETTER, 1985). O aumento da frequência e da reciprocidade nas interações evidencia o desenvolvimento de uma relação de cooperação estável e duradoura entre as partes, não para a adaptação passiva às mudanças no ambiente, mas para a busca ativa por soluções de problemas competitivos; um esforço consciente em prol do desenvolvimento de capacidades que satisfaçam às necessidades singulares e coletivas (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2007).

O desenvolvimento das redes também é limitado por circunstâncias internas e externas além da simples presença dos condicionantes. Para Scherer e Zawislak (2007), deficiências na governança da rede podem levar a baixa confiança e falta de identidade comum e reduzir o envolvimento dos participantes, bem como fatores legais e padrões comportamentais e culturais também podem restringir o desenvolvimento dos arranjos. Para os autores, a verificação dos limites externos da rede ocorre no nível transacional,

cada vez que a rede recorre ao mercado para estabelecer novas relações e encontra recursos inexistentes aos concorrentes. Indícios da ineficácia do arranjo são percebidos com a queda no crescimento das vendas, a queda no número de participantes, ou com o aumento dos custos de produção.

Por fim, as redes interorganizacionais permitem a geração de um conjunto de vantagens competitivas para disputar o mercado com as grandes empresas, entretanto, um número demasiado de membros pode elevar os custos de gestão do arranjo, o que pode ter um efeito inverso sobre a competitividade. É preciso reconhecer que as redes serão úteis aos seus membros enquanto for possível a manutenção de um nível crítico de participação, suficiente para gerar os benefícios individuais e externalidades almejados, mas não mais do que o exigido à capacidade de governança e desempenho satisfatórios (HOFFMANN; MOLINA-MORALES; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, 2011). Uma rede internalizará transações de modo mais eficiente que o mercado o tanto que a estrutura de coordenação tiver capacidade de administrar, até atingir seu limite de eficiência.

### **3.2.2 – A formação de recursos pelo ajuste da firma ao entorno organizacional**

Na visão baseada em recursos da vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), o pressuposto da firma como uma entidade independente permite explicar apenas parte do desempenho econômico a partir dos recursos em posse ou controle da organização. Por influência da perspectiva da estrutura-conduta-desempenho (PORTER, 1980), de caráter competitivo, é implícita a ideia de que barreiras de posição em recursos atuam como mecanismos de isolamento das rendas econômicas. Por outro lado, o acesso a recursos de parceiros, que são explicados através de interações sociotécnicas, tem efeitos na renovação do estoque de recursos próprios e no desempenho econômico das firmas.

Na visão relacional da vantagem competitiva (DYER; SINGH, 1998), são as parcerias da firma que explicam a configuração dos recursos, pois conferem o acesso a ativos e capacidades complementares e o intercâmbio de conhecimentos que permitem o desenvolvimento de novos recursos, mas a partir de fontes e trajetórias específicas aos relacionamentos. Os recursos são constituídos, aperfeiçoados e explorados por meio de ações coletivas da firma com os parceiros no seu entorno organizacional. Quando estão compartilhados entre várias firmas em um mesmo mercado, não configuram um recurso estratégico por si só, mas quando a exploração dos recursos ocorre em uma trajetória

específica à firma, essa configuração de combinações de recursos internos e externos é idiossincrática em relação aos concorrentes.

Entre as fronteiras da firma e a estrutura da indústria, existe um *locus* para a criação de recursos, ou seja, o entorno organizacional. Pela integração entre os ativos tangíveis e intangíveis complementares que existem nas duas partes de uma relação de cooperação, uma firma pode desenvolver novos recursos. A manifestação latente deste processo de desenvolvimento de recursos, caracterizado pela interação da firma com os fornecedores, competidores e instituições de apoio à indústria, pode ser definido pelo conceito de relacionamento interorganizacional (DYER; SINGH, 1998).

Por ser uma teoria dos limites da firma, a visão relacional (DYER; SINGH, 1998) se opõe às previsões das teorias da firma ortodoxas: (1) a teoria dos custos de transação de Williamson (1975), na qual a escolha pela melhor forma de organização é baseada na minimização dos custos de transação e de coordenação, isto é, a unidade de análise dos determinantes dos limites organizacionais é a transação; e (2) a teoria da integração vertical baseada em capacidades de Chandler (1992), na qual a decisão pela melhor forma de organização é baseada na natureza dos recursos e das capacidades, isto é, a unidade de análise dos determinantes dos limites organizacionais é a configuração de recursos. Na visão relacional, de acordo com Dyer e Singh (1998), não existe uma melhor forma de organização, sendo a escolha *ad hoc*, baseada no estabelecimento de relações com parceiros que têm os ativos, capacidades e conhecimentos idiossincráticos relevantes à estratégia e competitividade empresarial.

Quando os relacionamentos da firma proporcionam uma configuração valiosa, rara e inimitável de recursos competitivos que gera vantagem competitiva sustentável, é possível considerar as relações interorganizacionais em si como recursos estratégicos. Para Gulati (1999), os recursos compartilhados entre os parceiros, os recursos de rede (do inglês, *network resources*), motivam a formação das relações interorganizacionais, definem oportunidades estratégicas e influenciam o comportamento e o valor da firma.

Um relacionamento interorganizacional promove o desenvolvimento de novos recursos por um processo de combinação de recursos idiossincráticos e intransferíveis que explora a complementaridade entre parceiros (DOZ, 1996), e ainda por um processo de intercâmbio de informações e conhecimento que proporciona o aprendizado colaborativo e a inovação (GRANT, 1996a). Na perspectiva relacional da vantagem competitiva, o resultado dos processos que ocorrem nos relacionamentos interorganizacionais é, portanto, o desenvolvimento de novos recursos competitivos na



firma.

O conhecimento, o mais importante de todos os recursos intangíveis, é aplicado sobre um subconjunto de outros recursos combinados para produção de bens e serviços complexos. A criação de valor na firma decorre do uso dos estoques idiossincráticos de conhecimento organizacional, bem como da habilidade para gerar novos conhecimentos e transferi-los de forma eficiente dentro da organização econômica, o que culminou na visão da vantagem competitiva baseada no conhecimento (GRANT, 1996a, 1996b).

O conhecimento organizacional é armazenado na forma de rotinas, os padrões repetidos de atividades usados como resposta às contingências ambientais e modificados por meio de competências e aprendizado (NELSON; WINTER, 1982). Na perspectiva do aprendizado organizacional, a existência de um espaço físico em que o conhecimento é gerado, compartilhado e utilizado é determinante dos processos de aprendizado de novas competências. A dispersão do conhecimento e a exigência de rapidez no aprendizado, em geral, torna a inovação dependente da interação entre vários tipos de organizações. Uma rede interorganizacional orientada ao mercado e ao desenvolvimento tecnológico pode cumprir essa função, promovendo o aprendizado coletivo por meio da dinâmica de interação entre os participantes (BALESTRO et al., 2004; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; GIULIANI; BELL, 2005).

As redes podem proporcionar ganhos de produtividade ao permitirem que as organizações envolvidas tenham o acesso ou desenvolvam novos conceitos, métodos, estilos e abordagens para a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de novos negócios, o que é denominado aprendizado horizontal (POLT, 2001). De outro modo, as redes podem gerar ganhos de produtividade e diferenciação ao promoverem o desenvolvimento de novas capacidades coletivas através da combinação de capacidades singulares dos participantes da rede, o que é chamado aprendizado vertical (PHAN; PERIDIS, 2000).

Neste sentido, as redes podem servir à evolução da competitividade tanto das firmas quanto dos sistemas socioeconômicos nos quais estão inseridas, por meio de processos de aprendizado orientados a estes dois níveis de organização econômica. Tal fenômeno levou ao desenvolvimento de uma perspectiva sistêmica da competitividade empresarial a partir do conceito das redes interorganizacionais.

### 3.3 – A Visão Sistêmica da Competitividade

A competitividade sistêmica (ESSER et al., 1994, 1995, 1996) é a abordagem analítica elaborada pelo Instituto Alemão de Desenvolvimento (IAD) durante a década de 1990 que procura conciliar as forças de mercado e a intervenção estatal, na forma da formulação e implantação de políticas públicas setoriais e da prestação e regulação de serviços públicos. Em outras palavras, o modelo procura considerar os determinantes políticos, econômicos e técnicos do padrão de interação entre os atores sociais e estatais cujo propósito é criar endogenamente as condições para o desenvolvimento.

Como no modelo estrutural, a produtividade é proporcionada pela capacitação e gestão estratégica dos atores, a difusão de avanços técnicos e novas tecnologias, a incorporação de novos sistemas e padrões de qualidade e o aumento da integração em cadeias de valor. No entanto, a visão sistêmica parte de um conceito de competitividade *lato sensu*, no qual a sustentabilidade do negócio depende do progresso socioeconômico do ambiente (BENZAQUEN et al., 2010). Neste sentido, os fatores de responsabilidade difusa também são considerados determinantes da competitividade: a elevação da renda per capita e dos salários reais, os níveis de investimentos, os gastos com pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, os gastos em educação básica e profissional e outros indicadores que permitem mensurar o progresso socioeconômico (MEYER-STAMER, 2005).

Pelo argumento central do modelo, a competitividade sistêmica é um fenômeno emergente da interação complexa e dinâmica entre fatores situados nos quatro níveis de um sistema econômico: (1) o nível microeconômico, de cooperação entre as firmas em busca de produtividade, diferenciação, flexibilidade e velocidade de reação às mudanças ambientais; (2) o nível mesoeconômico, das instituições públicas e privadas de apoio à indústria, responsáveis pela formulação e implantação de políticas públicas específicas e prestação de serviços públicos; (3) o nível macroeconômico, do governo e das ações estatais que geram vantagens comparativas; e (4) o nível metaeconômico, dos padrões básicos de organização política, econômica e social, que influenciam a capacidade dos atores para a interação estratégica, a base para a geração de vantagens competitivas.

Segundo Altenburg et al. (1998), a competitividade é sistêmica porque: (1) a empresa geralmente não é competitiva por si só, mas depende de um entorno que apoie a criação de vantagens competitivas; (2) as interações sociotécnicas entre as empresas no nível micro e destas com as instituições de suporte no nível meso proporcionam o



aprendizado e a inovação; (3) um entorno que suporta a competitividade é baseado em um sistema nacional de normas, regras, valores e instituições que define os incentivos e condiciona o comportamento estratégico das firmas; e (4) o Estado tem um papel ativo e não intervencionista no desenvolvimento e reestruturação dos sistemas econômicos por meio de novas formas de governança em redes.

Para Esser et al. (1996), o modelo sistêmico pode ser caracterizado: (1) pelo reconhecimento da interação e cooperação entre os atores situados em diferentes níveis para a especificação e a implantação de políticas e programas que visam promover a competitividade; (2) pela ênfase no nível mesoeconômico, que inclui os sistemas e as instituições políticas e de suporte direto, ao invés dos níveis micro e macro, enfatizados nos demais modelos de competitividade; (3) pela afirmação da necessidade de políticas e de ações coletivas específicas para promover a competitividade com a participação de instituições estatais e não estatais do nível mesoeconômico; e (4) pelo reconhecimento de que a capacidade de interligar os diferentes níveis depende dos fatores do nível meta, que abrangem as estruturas sociais, políticas e econômicas, os fatores socioculturais e os padrões básicos de organização.

O modelo de competitividade sistêmica propõe que as vantagens competitivas são proporcionadas não somente por meio da competição nos mercados ou da ação pública estatal (ESSER et al., 1995), mas também por ações coletivas envolvendo atores públicos e privados, por causa da necessidade de lidar com as questões sistêmicas. Em geral, os mecanismos híbridos de governança econômica proporcionam menores custos de coordenação e de transação e mais iniciativas de co-criação de valor, o que promove a competitividade (DYER; SINGH, 1998). A função do governo é redefinida, pois o modelo sistêmico reconhece as suas atribuições no nível mesoeconômico e, portanto, de participe das ações coletivas em prol do desenvolvimento de capacidades nos atores do sistema socioeconômico (MEYER-STAMER, 2005).

Neste sentido, a próxima seção procede à definição dos conceitos de setor e de sistema socioeconômico, no âmbito da economia industrial, e considera os pressupostos da teoria dos sistemas, com vistas à compreensão da inserção da firma no seu contexto organizacional e ambiental.

### **3.3.1 – Os conceitos de setor econômico e de sistema socioeconômico**

Na perspectiva da competitividade sistêmica, existe uma dualidade entre os

conceitos de mercado e sistema que define um setor da indústria. Neste sentido, setor é um conjunto de atividades relacionadas entre si por um grupo de produtos destinados ao atendimento de demandas em um mercado existente ou emergente (MALERBA, 2004). Os ambientes setoriais são definidos em termos de: (1) recursos, como conhecimento e tecnologias; (2) atores e redes, relações de competição e cooperação; e (3) instituições, como normas formais e regras informais. Todos esses elementos são inter-relacionados dinamicamente na forma de um sistema setorial que compete em um ou mais mercados.

De acordo com Malerba (2004), um setor pode ser caracterizado por uma base de conhecimento específica, tecnologias e insumos, que afetam a natureza, os limites e a organização do mesmo. As fontes desses recursos intangíveis são os fornecedores e os distribuidores, as instituições de apoio à indústria e do governo, os consumidores, as universidades e os institutos tecnológicos e as próprias firmas. A perspectiva sistêmica, baseada no conceito de recurso competitivo, explica os fatores da heterogeneidade de desempenho das redes de firmas em determinado no setor.

Para Esser et al. (1996), o conceito de indústria deve ser ampliado e substituído pelo conceito de sistema socioeconômico, abrangendo todos os atores com influência na competitividade, como os concorrentes, os clientes, os fornecedores e as instituições de apoio à indústria, governo e sociedade civil.

Os atores de um sistema setorial interagem entre si por meio de processos de comunicação, intercâmbio, cooperação, competição e comando (MALERBA, 2004). As relações entre atores empresariais e institucionais caracterizam uma estrutura de rede interorganizacional. No âmbito de uma rede, as interações sistemáticas entre os atores compreendem a geração e o intercâmbio de conhecimento, o que envolve transações de mercado e relacionamentos de outras naturezas, que suportam processos de inovação e produção e entregam resultados que não podem ser aferidos por indicadores econômicos exclusivamente.

Para Malerba (2004), as firmas são os principais atores de um sistema setorial porque estão situadas entre o lado da oferta e o lado da demanda e, portanto, lideram a inovação, produção e comercialização dos produtos setoriais, em geral, com um papel preponderante na criação, adoção e utilização de novas tecnologias. Nestas atividades, interagem com os atores que fornecem os recursos idiossincráticos para a promoção da competitividade, mas que não interagem com o ambiente de mercado.

Os fornecedores são atores empresariais que podem influenciar a inovação, a produtividade e a competitividade, exercendo papéis variados no sistema, mas que não

podem interagir diretamente com os mercados de produtos finais para o consumidor. É um grupo de atores heterogêneos, com atributos específicos (MALERBA, 2004).

As organizações não empresariais de suporte à indústria – as universidades e os institutos de tecnologia, as instituições financeiras, as agências governamentais e as autoridades locais – são atores importantes em um sistema de inovação, pois atuam em atividades que não interessam economicamente aos atores empresariais (MALERBA, 2004). A competitividade de qualquer sistema socioeconômico depende de instituições de apoio à indústria.

Os usuários são atores importantes em diversos setores (VON-HIPPEL, 1988; LUNDVALL, 1992) e oferecem uma ênfase diferente ao papel da demanda. Em um sistema setorial, a demanda não é a agregação de compradores semelhantes entre si, já que estes são agentes heterogêneos entre si, possuindo ativos, conhecimentos, rotinas, capacidades e competências específicas, que interagem com as firmas nos mercados. Os atores que cumprem o papel de usuários e compõem a demanda são os consumidores individuais e empresariais e o governo com as compras públicas e a regulação.

Por fim, as instituições condicionam as relações entre os atores em rede tanto nos aspectos estáticos, da estrutura e dos limites organizacionais, quanto nos aspectos dinâmicos, dos processos de aprendizado e inovação e das transformações setoriais. São instrumentos como normas, rotinas, práticas, regras, leis e padrões que atuam sobre a cognição, as ações e as interações entre os atores (MALERBA, 2004). Há instituições impostas aos atores e outras criadas pela interação entre eles (e.g., contratos), as formais (e.g., leis de patente, regulamentações) e as informais (e.g., tradições e convenções), as nacionais (e.g., leis de patente, direitos de propriedade, regulações anti-truste) e as setoriais (e.g., mercados de trabalho e instituições financeiras específicas).

Os sistemas socioeconômicos respondem ao condicionamento do ambiente externo por meio da geração de bens e serviços nas firmas orientados à satisfação das necessidades estabelecidas por estruturas sociais específicas. Neste sentido, as estruturas sociais erguidas com objetivos distintos de condicionamento da conduta das firmas são dimensões independentes do entorno ambiental (MALERBA, 2004).

O mercado pode ser definido como uma estrutura social, isto é, uma dimensão do entorno ambiental, sendo a mais influente no condicionamento do comportamento estratégica da firma, pois é fonte principal de recursos financeiros, os da mais elevada liquidez, usados na aquisição de outros recursos necessários ao crescimento empresarial. Neste sentido, Parsons e Smelser (1956) já haviam argumentado que o mercado está

compreendido em um sistema social maior do que ele próprio.

As relações entre as firmas e os atores nos níveis micro e mesoeconômico dos sistemas socioeconômicos constituem um tipo de estrutura social de propósito distinto daquelas constituintes das dimensões do entorno ambiental: apoiam a agência da firma na busca pela satisfação de necessidades ambientais enquanto os elementos do entorno ambiental impõem pressões, demandas e limites que precisam ser considerados pelas estratégias da firma. Essa estrutura social de apoio à agência da firma para a satisfação das demandas ambientais constituiu a rede de relacionamentos com parceiros que integra o entorno organizacional da firma (ESSER et al., 1996).

Os tipos e as estruturas de relacionamentos e de redes diferem entre os sistemas setoriais por causa das particularidades dos fatores – como a base de conhecimento, os processos de aprendizado, as tecnologias, as características da demanda, as ligações e as complementaridades dinâmicas (MALERBA, 2004). É preciso compreender como tais fatores condicionam a cooperação interorganizacional nos sistemas setoriais e como as firmas estão inseridas neste contexto. Tais ideias são desenvolvidas na próxima seção.

### **3.3.2 – A inserção da firma no sistema socioeconômico**

Com o propósito de buscar uma explanação para a formação e a operação de uma organização econômica, seja a firma ou todo um sistema socioeconômico, é preciso avaliar os pressupostos e as proposições dos paradigmas organizacionais, funcionalistas em sua maior parte, nas perspectivas teóricas da racionalidade econômica, das relações sociais e dos sistemas abertos (CLEGG; HARDY, 1997). Cada qual vem impôr um foco específico à análise organizacional, mas todos precisam ser integrados na busca por uma estrutura explanatória para a competitividade das firmas inseridas no contexto de um sistema socioeconômico.

Na perspectiva racional, uma organização econômica é um instrumento para a consecução de objetivos com base na exploração efetiva e eficiente de recursos em suas atividades. Tendo sido o pioneiro e ainda sendo o principal paradigma organizacional, os quadros de análise organizacional recentes, em geral, partem de revisões teóricas dos pressupostos e proposições da racionalidade econômica que consideram os resultados de outros paradigmas (CLEGG; HARDY, 1997).

James March e Herbert Simon (1958), os pioneiros nas críticas à racionalidade econômica, partem da negação da existência de uma forma ótima de organização, para a

argumentação pelo contínuo aperfeiçoamento das formas organizacionais. Desta forma, propõem que: (1) o objeto de análise e intervenção não são as atividades operacionais, mas as decisões de mudança sobre tais atividades; (2) a tomada de decisão não é guiada por critérios de maximização, mas de satisfação, pois parte de objetivos imprecisos e de informação incompleta sobre um ambiente incerto; (3) o resultado da tomada de decisão é condicionado por estruturas sociais integradas por regras formais e informais, posições dos atores e relações sociais estabelecidas entre tais posições, que restringem o espaço das escolhas possíveis. Os autores estabelecem, portanto, as bases para uma abordagem de estudo baseada nas noções de racionalidade limitada e de mudança organizacional.

Para Parsons (1956), o sistema racional é precedido por um sistema social: um fenômeno emergente da interação entre um ou mais atores (i.e., unidades constituintes do sistema com poderes de ação sobre o mesmo), cujas ações possuem interdependência entre si, geram efeitos através do sistema e provocam um *feedback* nos atores.

Para Merton (1962), o sistema social é definido a partir de quatro funções: (1) a consecução dos objetivos comuns aos atores; (2) a coordenação das atividades entre os atores; (3) a adaptação às demandas do ambiente externo pela aquisição de recursos; e (4) a latência, pela criação e difusão de valores através do sistema. Para continuarem em funcionamento, os sistemas precisam estabelecer estruturas e processos para o exercício das demais funções. As estruturas formais e informais nos sistemas sociais condicionam a conduta dos atores e coordenam as atividades exercidas por eles.

Baseado nas ideias de Bertalanffy (1968), a organização econômica é definida tanto como um sistema de relacionamentos internos entre as suas subunidades, quanto como parte de um super-sistema que compreende o seu ambiente externo. Neste sentido, as organizações apresentam estrutura e comportamento sistêmicos, indissociáveis do seu contexto ambiental. Os relacionamentos da organização com o ambiente externo servem ao intercâmbio dos recursos necessários ao funcionamento de suas estruturas internas, o que caracteriza um modelo de sistema aberto (PARSONS, 1956).

Embora as organizações econômicas sejam consideradas subsistemas em uma hierarquia de sistemas, com relacionamentos precários e comportamento autônomo, na perspectiva dos sistemas sociais, são tidas como resultado do determinismo ambiental. Contrariamente, nas abordagens pós-modernas, fundamentadas nas teorias de redes, o comportamento dos atores do sistema é orientado pela racionalidade econômica e pelo intercâmbio de recursos, enquanto busca objetivos individuais e coletivos (THORELLI, 1986; POWELL, 1990) sob um contexto social (GRANOVETTER, 1985). Por isso, a

abordagem das redes proporciona a conciliação de perspectivas teóricas do paradigma funcionalista para os estudos organizacionais, em um quadro de análise que reconhece a interdependência entre a ação coletiva e o ambiente social.

Em síntese, as evidências dos construtos teóricos e condições contextuais com potencial de relevância estão distribuídas em quatro níveis de análise (Quadro 4): (1) o ambiente externo, que inclui as estruturas sociais que condicionam a conduta da firma através do desenvolvimento de competências; (2) os resultados da firma obtidos pela geração de capacidades e bens para a satisfação de necessidades nas dimensões do seu ambiente externo; (3) a estratégia da firma para a obtenção dos resultados observados em termos das competências desenvolvidas e dos relacionamentos estabelecidos; e (4) o ambiente interno, da firma e das redes, que inclui estruturas organizacionais e recursos próprios e coletivos disponíveis na firma e no entorno organizacional.

<b>Ambiente Externo</b>	Institucional Comunitário Tecnológico Indústria Mercado	As necessidades a serem satisfeitas pela firma. As condições contextuais para a ocorrência do fenômeno das competências da firma.
<b>Resultados da Firma</b>	Bens e Serviços	Para o mercado e o sistema.
	Capacidades	Internas à firma, para geração de bens e serviços.
<b>Estratégia da Firma</b>	Competências	Para o mercado e as demais dimensões ambientais do sistema socioeconômico.
	Relacionamentos	Com instituições nos níveis micro e mesoeconômico, locais, regionais e nacionais.
<b>Ambiente Interno</b>	Organização	Estruturas, rotinas e práticas criadas pelas competências.
	Cultura	Interesses, valores, normas previamente existentes.

Quadro 4 – Os níveis de análise da firma inserida no sistema socioeconômico  
Fonte: elaborado pelo autor com base em Porter (1990) e Esser (1996).



O sistema socioeconômico que compreende uma indústria é constituído pela estrutura da rede de relacionamentos entre os atores sociais (e.g., entre as firmas, entre compradores e vendedores) e pela estrutura de relacionamentos dos atores e do sistema no ambiente externo (ESSER et al., 1994, 1996; MALERBA, 2004). Por conseguinte, ambas não se confundem porque a primeira é orientada à agência, enquanto a segunda, ao condicionamento dessa agência. Para uma firma seria possível distinguir os entornos organizacional e ambiental, que constituem, respectivamente, suas relações com a rede interorganizacional e o ambiente externo, as componentes do sistema socioeconômico do ponto de vista da sua atuação empresarial.

O entorno ambiental, por sua vez, pode ser conceituado como sendo composto de várias dimensões ambientais, isto é, de conjuntos de estruturas sociais distintas entre si e que condicionam o comportamento da organização econômica. A estrutura social pode ser definida como um padrão recorrente de interações entre atores sociais que é mantido através de incentivos e sanções, criando e limitando oportunidades e escolhas da firma (COLEMAN, 1986; BARKER, 2005).

Para Coase (1937, 1988), o mercado não é apenas um mecanismo de formação de preços ou de alocação eficiente de recursos na economia, mas uma instituição social que facilita as transações. Neste sentido, Marshall (1925) afirma que o mercado é uma estrutura social, que pode estar sujeito a fatores como espaço, tempo, regulação formal e informal e familiaridade entre compradores e vendedores. Chamberlin (1933) cita ainda o grau de concentração de compradores e de vendedores, o grau de diferenciação dos produtos e o nível de integração vertical na indústria entre as medidas estruturais que são relevantes para o funcionamento do mercado. Quaisquer destes fatores podem afetar o desempenho da função do mercado na economia, tornando-o mais ou menos eficiente.

Do ponto de vista de uma firma, o mercado é a estrutura social mais relevante, pois é a fonte dos recursos financeiros que, por possuírem a mais elevada liquidez, são indispensáveis à aquisição dos demais recursos (COASE, 1988). Porém, não é a única. Há outras estruturas sociais constituindo as demais dimensões do entorno ambiental que operam sobre o mercado (e.g., ambiente regulatório, ambiente comunitário onde a firma tem sua atuação empresarial), ou apenas sobre algumas de suas firmas.

Para Bourgeois (1984) a firma não responde passivamente ao condicionamento exercido pelo contexto ambiental, pois promove ativamente o ajuste interno das suas estruturas e processos para a satisfação das necessidades ambientais e o alcance de suas estratégias de negócio. Neste sentido, a ação da firma pode até almejar uma mudança na



estrutura do ambiente (WALKER JR.; RUEKERT, 1987).

Por outra perspectiva, Quinn (1981) argumenta que o ajuste estratégico ocorre de modo incremental, onde as ações da firma são precedidas pela definição de objetivos, a formulação de estratégias e a busca e combinação de recursos. Galbraith e Nathanson (1978), porém, afirmavam que embora o conceito de ajuste seja pertinente, carecia de definição operacional que permitisse o teste empírico junto a qualquer organização. De fato, embora o ajuste entre variáveis da estratégia e do ambiente seja requisito ao ganho competitivo, uma investigação empírica do fenômeno não é trivial.

Para a compreensão da competitividade da firma no sistema socioeconômico, as perspectivas teóricas das competências (PRAHALAD, 1993) e dos relacionamentos (DYER; SINGH, 1998) podem contribuir com a consideração das estruturas sociais que existem nos entornos organizacional e ambiental. A firma, como qualquer organização econômica, tem por finalidade proporcionar o ajuste interno de uma configuração de recursos, sob as condições do contexto ambiental, com vistas à acumulação de ativos e capacidades para a solução de problemas competitivos e capitalização de oportunidades atuais ou potenciais nos mercados.

A organização econômica, portanto, não é só uma estrutura fixa de unidades funcionais, mas compreende ainda um sistema dinâmico de atividades para a operação e a transformação dessa estrutura: os processos operados pelas unidades para a obtenção, a configuração e a exploração de recursos sob as contingências do ambiente externo. No caso da firma, é necessário explorar os fatores diferenciais do relacionamento com os entornos organizacional e ambiental que promovem vantagens distintivas em relação às organizações congêneres.

### **3.4 – A Visão Sistêmica do Desenvolvimento de Competências na Firma**

A competitividade sistêmica não emerge da competitividade empresarial, pois pode exigir ações coletivas para a busca e implantação de soluções para as questões que limitam ou potencializam o desempenho nos níveis da firma e do sistema. Tais questões não podem ser resolvidas espontaneamente através do mecanismo de ajuste baseado em preços nos mercados nem através dos mecanismos de intervenção econômica estatal nas formas de regulação e de políticas públicas setoriais, o motivo pelo qual são chamadas de questões ou problemas competitivos sistêmicos (ESSER et al., 1996).

A interação entre categorias de atores sociais (e.g., da indústria, do governo, do

terceiro setor) para a resolução dos problemas que afetam a competitividade sistêmica caracteriza uma estrutura em rede e delimita o escopo do sistema socioeconômico. O resultado sistêmico de uma ação coletiva evidencia a interdependência entre os atores envolvidos – particularmente, mas não exclusivamente, as firmas –, pois são impactados tanto pelos benefícios quanto pelos custos da iniciativa. O impacto de fatores sistêmicos na competitividade aumenta à proporção que aumenta a magnitude da complexidade da indústria; depende ainda das habilidades de articulação da firma com atores no entorno organizacional para a criação e a exploração dos recursos, para os fins de geração de resultados econômicos e de promoção da sustentabilidade do sistema socioeconômico. As visões clássicas da vantagem competitiva, porém, não consideram o papel da firma como o ator central destes processos (ESSER et al., 1994, 1995, 1996).

Partindo do pressuposto de que a sustentabilidade do desempenho empresarial depende do desenvolvimento do sistema socioeconômico, uma fonte externa de recursos competitivos, a vantagem competitiva pode ser construída pelas habilidades da firma para seu ajuste interno aos entornos organizacional e ambiental: o engajamento da firma na criação e na exploração dos recursos coletivos e públicos para proporcionar tanto os resultados econômicos privados quanto o crescimento sustentável da firma e de todo o sistema socioeconômico no qual ela está inserida. Neste sentido, a interação da firma com os entornos organizacional e ambiental ocorre pelo estabelecimento de relações de natureza cooperativa e contributiva no âmbito do sistema socioeconômico.

A cooperação de uma firma com instituições do entorno organizacional ocorre pela criação e exploração de recursos competitivos para o desempenho empresarial.

A contribuição de uma firma para o desenvolvimento sustentável do sistema socioeconômico ocorre pela oferta de bens públicos e quasi-públicos gerados pela firma para a satisfação de necessidades estabelecidas em cada dimensão do entorno ambiental, na busca pela solução de uma categoria de problema competitivo que é sistêmico.

Essas duas formas de interação da firma com seu entorno constituem relações de troca não transacionais, extra-mercado, pelas quais ocorrem a entrada de recursos e a saída de bens entre a firma e o sistema socioeconômico.

No modelo sistêmico, como nas redes estratégicas, é proposto que a firma tem a oportunidade de acesso a recursos idiossincráticos para fins privados, mas tem ainda a necessidade de oferecimento de bens públicos e quasi-públicos para fins sistêmicos. No longo prazo, a competitividade sistêmica é uma fonte de vantagem competitiva para as firmas, mas como qualquer outro recurso de uma rede, a contrapartida é a reciprocidade

(HAKANSSON; FORD, 2002), na forma da cooperação para o desenvolvimento dos recursos e da contribuição para o oferecimento dos bens necessários para o propósito do crescimento empresarial e sistêmico.

Partindo do pressuposto da racionalidade econômica na busca dos interesses privados e sistêmicos, a vantagem competitiva sustentável pode ser construída por uma estratégia competitiva de contribuição para o sistema socioeconômico que consiste: (1) da criação de recursos coletivos e públicos pela cooperação com parceiros no entorno organizacional; e (2) da satisfação de necessidades estabelecidas no entorno ambiental pela contribuição de bens públicos e quasi-públicos gerados pela firma.

Os critérios para a exploração eficiente de recursos e a contribuição satisfatória de bens que promovem competitividade sistêmica, por parte das firmas, são definidos pelo ambiente institucional e pela coordenação interorganizacional, pois os problemas sistêmicos não são precificáveis. As ações coletivas e os respectivos resultados privados e públicos obtidos em uma indústria com caráter sistêmico pronunciado precisam estar associados entre si por intermédio de recursos privados, coletivos e públicos que não poderiam ter sido criados de outra forma nem para outra finalidade (ESSER et al., 1994, 1995, 1996). Não obstante, o retorno do investimento da firma é um critério objetivo, de modo que a contribuição da firma para o desenvolvimento do sistema socioeconômico pressupõe a possibilidade de apropriação de parte dos benefícios gerados na forma de novas fontes de rendas econômicas.

Ressalta-se, com respeito ao primeiro ponto, que o presente trabalho assume a existência de diferenças na capacidade de exploração dos recursos coletivos e públicos entre as firmas, que explicaria parte da heterogeneidade de desempenho eventualmente observada entre as congêneres em um mesmo sistema (DECAROLIS; DEEDS, 1999). Em outros termos, é possível uma firma não ter competitividade mesmo quando o seu sistema socioeconômico tem. Portanto, o engajamento da firma nas ações coletivas que são necessárias à sua competitividade é a manifestação da sua capacidade de gestão dos relacionamentos interorganizacionais, que são fontes externas de recursos competitivos situados no entorno organizacional. A firma deve ter as competências necessárias para transformar a competitividade sistêmica em vantagem competitiva.

Da mesma forma, com respeito ao segundo ponto, o presente trabalho assume a existência de diferenças na capacidade de satisfação das necessidades por bens públicos e quasi-públicos, que explicaria parte da heterogeneidade de desempenho eventualmente observada entre sistemas de um mesmo setor da economia. Embora, como já observado,

que a competitividade do sistema não garante a vantagem competitiva da firma inserida nele, a competitividade do sistema é fundamental à competitividade das firmas. Não é possível a firma ter competitividade sustentável quando o seu sistema socioeconômico não tem. Por conseguinte, o não engajamento da firma nas ações coletivas necessárias à competitividade sistêmica é uma manifestação do seu oportunismo: motivo para sanções de limitação do acesso a oportunidades à exclusão da rede no entorno organizacional, ou no caso de ocorrer de modo generalizado entre as firmas, no caso extremo, pode levar ao encerramento da cooperação interorganizacional, com prejuízos à competitividade sistêmica.

Por conseguinte, a vantagem competitiva da firma inserida em um sistema socioeconômico é baseada em recursos e fundamentada em três proposições teóricas: (1) as fontes dos recursos competitivos são, principalmente, os relacionamentos com os parceiros no entorno organizacional; (2) a finalidade dos recursos competitivos da firma é o desenvolvimento de competências para satisfação de necessidades tanto no mercado quanto nas demais dimensões do entorno ambiental; e (3) o desempenho da firma é o resultado do seu ajuste interno, pela interação nos entornos organizacional e ambiental, na busca de soluções para problemas competitivos empresariais e sistêmicos.

Pelas proposições dadas, enquanto o entorno ambiental estabelece necessidades que condicionam a agência das firmas, o entorno organizacional fornece recursos que suportam esta agência. A configuração dos recursos da firma para a satisfação dessas necessidades proporciona parte da competitividade empresarial e sistêmica: é resultado da agência da firma e consiste de evidência do seu desempenho competitivo. Como nem todo o resultado da ação privada e coletiva pode ser precificado no mercado, para a constatação da vantagem competitiva, em uma visão sistêmica, é necessário observar a trajetória de contribuições dadas por uma firma para solução das questões competitivas empresariais e sistêmicas ao longo do tempo.

Nas subseções a seguir, os conceitos teóricos que representam as interações da firma nos entornos organizacional e ambiental necessárias para a criação e manutenção das vantagens competitivas são especificados. Primeiro o mercado é definido como uma das estruturas sociais (e.g., instituições, comunidades) integrando dimensões do entorno ambiental. Depois, é proposto que a vantagem competitiva deve ser evidenciada pelos bens econômicos gerados na busca pela solução de problemas que não são precificados nos mercados, o que é representado no conceito de competência sistêmica. Na terceira seção, os conceitos de competência compartilhada e competência distintiva são trazidos

para explicar a heterogeneidade entre as firmas de um sistema na geração dos bens e na apropriação de parte dos benefícios proporcionados, que leva a vantagens competitivas. Por fim, a natureza relacional e sistêmica dessas competências é detalhada, explicando como essa dinâmica organizacional da firma proporciona a competitividade sistêmica e preparando o modelo teórico de análise operacionalizado na seção seguinte.

### **3.4.1 – As dimensões da competitividade da firma no entorno ambiental**

Na visão sistêmica da competitividade, não é a estratégia corporativa orientada à geração de lucros e ao crescimento da firma no longo prazo (CHANDLER, 1962) nem a estratégia de negócio orientada ao poder sobre as forças da indústria e à construção de vantagens competitivas (PORTER, 1980, 1985) que importam à sobrevivência da firma, mas a estratégia para criação de recursos em prol da competitividade sistêmica (ESSER et al., 1996).

A sobrevivência da maioria das organizações, portanto, não é dependente do pressuposto da maximização dos lucros ou da eficiência, como é o caso de organizações públicas estatais e não governamentais (KAUFMAN, 1976) e de empresas privadas em indústrias protegidas por barreiras à competição (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979) e em regime de capital de risco baseado em metas de crescimento em substituição a metas de lucratividade no curto prazo (DAVILA; FOSTER; GUPTA, 2003). Existem diversos conceitos de competitividade e de vantagem competitiva para uma variedade de contextos socioeconômicos.

Para Meyer (2002), os mercados provêm uma única informação para medida de desempenho, o preço, de modo que a abordagem econômica à avaliação de desempenho serve somente às organizações com fins lucrativos, particularmente às firmas de capital aberto. Para as demais, é necessário o desenvolvimento de um conjunto de proposições teóricas a respeito do desempenho competitivo que seja aplicável independentemente do tipo da organização focal. Por outro lado, o próprio Meyer (2002) argumenta que definir medidas e dimensões de desempenho é um problema sem solução trivial.

Em uma perspectiva econômica, as condições específicas da indústria sobre as quais os gestores não têm controle podem afetar os resultados contábeis e financeiros de uma firma que, assim, não constituem em boas medidas da capacidade gerencial. Ainda assim, não existem evidências de que as especificidades das indústrias são consideradas nas avaliações das medidas de desempenho gerencial (JANAKIRAMAN; LAMBERT;

LARCKER, 1992).

Em uma perspectiva organizacional, as medidas de desempenho competitivo podem ser baseadas em objetivos (e.g., metas de crescimento e lucratividade), diretrizes (e.g., missão e visão) e metas organizacionais, como no modelo do gerenciamento pelos objetivos (DRUCKER, 1958, 1976), ou em capacidades para obter recursos escassos e valiosos no ambiente externo, cooperando com outras organizações, como no modelo de gerenciamento sistêmico (PARSONS, 1956; JOHNSON; KAST; ROSENZWEIG, 1964). Embora para ambas houvesse diversas críticas (ETZIONI, 1960; STEERS, 1975; CAMPBELL, 1977), ainda hoje elas constituem as principais abordagens à avaliação do desempenho organizacional (ITTNER; LARCKER; MEYER, 2003).

Segundo Meyer (2002), o desenvolvimento de uma teoria para o desempenho organizacional pode ser beneficiado por dois paradigmas organizacionais: institucional e evolucionário.

Na teoria institucional, a avaliação de desempenho é uma invenção social, uma instituição. Para Ittner, Larcker e Meyer (2003), as medidas de desempenho, difundidas por motivos alheios à eficiência organizacional por meio de processos institucionais, determinam a distribuição de recursos entre as organizações. Segundo esses autores, a teoria institucional suporta duas proposições sobre o desempenho organizacional: (1) a eficiência econômica é exceção e não regra, em particular nas organizações de natureza não econômica; e (2) os procedimentos predominam sobre os resultados, de modo que a legitimidade é uma alternativa funcional à eficiência.

Na teoria evolucionária, a avaliação das perspectivas de sobrevivência possui a primazia sobre a avaliação de desempenho organizacional (NELSON; WINTER, 1982). Enquanto para a teoria econômica clássica, os fatores de eficiência são os determinantes das perspectivas de sobrevivência, na teoria econômica evolucionária, nem todos entre os fatores que contribuem para a sobrevivência da organização determinam as variáveis como o retorno do investimento e a lucratividade. Para a economia evolucionária, são as capacidades acumuladas que determinam as perspectivas de sobrevivência.

Para Nelson e Winter (1982), as organizações são conjuntos de rotinas sobre as quais operam os mecanismos de seleção do ambiente externo. A teoria evolucionária proposta por estes autores é baseada em duas proposições: (1) a inovação e a melhoria das rotinas; e (2) a replicação das rotinas bem sucedidas, de modo que o crescimento das firmas e da lucratividade segue a implantação dessas rotinas.

Neste sentido, Meyer (2002) defende que medidas de crescimento da firma, em



termos de capacidades organizacionais, são uma abordagem à avaliação do desempenho organizacional mais eficiente no longo prazo, pois permitem considerar os resultados do processo evolutivo da organização. Em outras palavras, é o que a faz mais adaptada às mudanças no ambiente externo.

As capacidades para a exploração dos recursos disponíveis evoluem de modo interno e externo à firma (MEYER, 2002). No primeiro caso, os gestores redefinem de forma continuada as metas organizacionais em cada dimensão do desempenho, de modo que a aproximação assintótica a uma meta, embora venha reduzir sua relevância para o desempenho futuro, eleva as demais dimensões na escala de prioridades estratégicas. De certa forma, um objetivo, em geral, não é diretamente alcançável; deve ser traduzido em um conjunto de metas representativas. No segundo caso, porém, as metas são definidas exogenamente, em geral, quando envolvem externalidades ou bens públicos, negócios monopolistas, ou qualquer outro tipo de característica econômica que não é precificada no mercado.

O conceito de desempenho competitivo multidimensional reconhece o mercado como o lócus do processo concorrencial, mas reconhece também as falhas de mercado que impõem o estabelecimento de instituições complementares a este. Neste sentido, a vantagem competitiva não decorre somente da exploração eficiente dos recursos para a maximização de lucros no mercado, mas ainda da exploração efetiva dos recursos para a satisfação dos critérios de outras instituições sociais que proporcionam condições para a sustentabilidade dos negócios da firma. Por exemplo, a regulação estatal das falhas de mercado que prejudicam a competição, e a governança local para as falhas de mercado que prejudicam o interesse público da comunidade.

Desta forma, o presente trabalho parte dessas considerações sobre avaliação do desempenho organizacional para a concepção do instrumento de avaliação do processo de desenvolvimento de competências na firma inserida em um sistema socioeconômico: busca evidências representativas da satisfação das necessidades de cada dimensão do entorno ambiental, que requer capacidades e bens específicos gerados internamente na firma. Na próxima seção, é discutida a abordagem teórica para a evidenciação de uma vantagem competitiva baseada na competitividade sistêmica.

### **3.4.2 – A evidenciação da vantagem competitiva pelas competências da firma**

Na busca pelos determinantes do fenômeno da vantagem competitiva, as duas



principais tradições, a visão baseada na estrutura da indústria (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979) e a visão baseada nos recursos da firma (RUMELT, 1984; BARNEY, 1991), para a operacionalização do conceito, adotam alguma medida da heterogeneidade do desempenho econômico entre firmas (MARCH; SUTTON, 1997).

Os indicadores de desempenho da firma, porém, estão sujeitos à interferência de processos que não são de natureza organizacional, causadores de uma variação nas medidas que não é explicada pelos fatores hipotetizados. Assim, o resultado econômico não é a única dimensão de desempenho importante, particularmente nas organizações econômicas sob a influência de vantagens comparativas, condições macroeconômicas de exceção ou qualquer outro fator não determinante dos padrões de natureza estratégica ou organizacional no comportamento das firmas (CAMISÓN, 2004).

Nos estudos sobre redes e *clusters*, a adoção de indicadores de desempenho de natureza econômica, como crescimento e emprego (KARLSSON; KLAESSON, 2000) e o resultado econômico empresarial (SIGNORI, 1994; PANICCIA, 1999) ainda é prática recorrente. Há controvérsia, porém, quanto aos métodos de mensuração do desempenho de firmas em redes, seja por variáveis econômicas (BELLANDI, 1989) ou por variáveis sociológicas (BECATTINI, 1990; LAZERSON; LORENZONI, 1999).

Os problemas relativos à mensuração de economias de rede ou de aglomeração e à reunião de evidências empíricas consistentes para as relações causais em estudos de caso requerem uma abordagem alternativa para a avaliação da vantagem competitiva (LAWSON, 1999b; CAMISÓN, 2004). Nas redes e *clusters*, as firmas não têm porte, poder de mercado, ou recursos estratégicos além do acesso às economias de rede, que incluem: os fluxos de informação e conhecimento (POWELL; BRANTLEY, 1992); a difusão e absorção de inovações (VON-HIPPEL, 1988); as externalidades de atividades econômicas intensivas em conhecimento servindo de estímulo à inovação – do inglês, *knowledge or technology spillovers* (KRUGMAN, 1991); a infraestrutura institucional local (HENRY; PINCH, 2001). Tais externalidades podem influenciar positivamente a redução dos custos de transação e a criação de recursos e inovações, mas de um modo diferente dos fatores que promovem as vantagens comparativas (PORTER, 1990; LAWSON, 1999b; CAMISÓN, 2004).

A avaliação da vantagem competitiva da firma com base em suas competências específicas, o conhecimento tácito disseminado na organização produtiva, foi proposta numa variedade de trabalhos (FOSS, 1993, 1996, 1997; DECAROLIS; DEEDS, 1999; LAWSON, 1999a). A perspectiva da vantagem competitiva baseada nas competências

propõe explicar o desempenho superior das firmas a partir dos conceitos de informação, conhecimento e aprendizado, expresso por combinações idiossincráticas de recursos que são resultados diretos dos processos de mudança organizacional (POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996), enquanto o desempenho da firma, proporcionado apenas num segundo momento, é um resultado indireto, pois está sujeito às condições políticas e econômicas no contexto ambiental. Neste caso, mesmo em momentos de crise, as firmas que possuem competências essenciais e distintivas têm maiores chances evitar a falência e sobreviver ao período de contração do mercado (BOGNER; THOMAS, 1994).

Os conceitos da visão baseada em competências não podem ser observados de modo direto, mas podem ser operacionalizados por uma escala de mensuração efetiva. A utilização de escala constituída de um indicador, com erro de mensuração mínimo, é justificável apenas para mensuração dos conceitos unidimensionais (CAMISÓN, 2004). Para conceitos multidimensionais, o uso de um conjunto de indicadores de mensuração leva à explicação de maior proporção da variação total observada nos casos.

Uma competência essencial proporciona vantagem competitiva se é distintiva em relação aos concorrentes e se é demandada nos mercados (PRAHALAD; HAMEL, 1990b). O valor econômico não é intrínseco ao recurso, pois é determinado no mercado, através de algum atributo do produto ou da entrega que é percebido pelo consumidor e constitui um critério-chave para a compra. Portanto, é preciso estabelecer uma relação entre as competências e as capacidades da firma e os atributos distintivos do produto ou da entrega que constituem os critérios para a decisão de compra dos consumidores em cada um dos mercados, para depois identificar seus fatores de natureza organizacional.

Segundo Javidan (1998), a sustentabilidade da vantagem competitiva pode ser evidenciada: (1) na intenção e nas condições da firma para investir no aperfeiçoamento contínuo de capacidades e competências; (2) na continuação dos atributos do produto ou entrega que são critérios-chave na decisão de compra do consumidor, sem mudanças ao longo do tempo; e (3) na inaptidão dos competidores da firma em copiar as capacidades e competências distintivas, em mimetizar ou anular as vantagens competitivas.

Na visão sistêmica da competitividade, a investigação de fatores determinantes das competências que são essenciais ao desempenho empresarial requer a caracterização de três componentes relacionados aos critérios de sustentabilidade de Javidan (1998): a primeira diz respeito ao entorno organizacional, uma fonte de recursos; a segunda, ao entorno ambiental, onde os atributos dos bens ofertados são necessários; e a terceira, ao resultado diferenciado das interações da firma nos entornos organizacional e ambiental.

Precisamente, o conceito de competências é proposto neste trabalho como uma medida de desempenho organizacional e um instrumento de evidência da vantagem competitiva da firma inserida em um sistema socioeconômico. O conceito incorpora as habilidades da firma requeridas para o desenvolvimento das capacidades e dos bens que contribuem com a satisfação das necessidades estabelecidas numa dimensão ambiental correspondente, mas não diferencia as competências para a competitividade nos níveis empresarial e sistêmico. Nas próximas seções, os conceitos são diferenciados visando o entendimento aprofundado do fenômeno das competências da firma inserida em um sistema socioeconômico.

### **3.4.3 – A relação entre competências compartilhadas e competências distintivas**

Qualquer organização tem um estoque de recursos específicos, mas nem todas as organizações têm todas as habilidades para obter o melhor uso dos seus recursos. As capacidades que realizam a exploração dos recursos da firma podem ser compartilhadas pelos parceiros, mas a alavancagem desses recursos por meio da combinação com ativos e capacidades complementares, que é feita pelas competências da firma e constitui uma fonte da heterogeneidade, também exige parcerias para serem desenvolvidas, através do compartilhamento de conhecimento (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989; JAVIDAN, 1998).

Nas redes e *clusters*, existem as vantagens competitivas específicas, suportadas por competências distintivas da firma, mas também as vantagens competitivas coletivas, suportadas por competências compartilhadas entre as firmas em rede – do inglês, *shared competences* (CAMISÓN, 2004). O entorno organizacional contém ativos, capacidades e competências de uso privado ou coletivo, mas as competências compartilhadas estão em uma terceira categoria de recursos, que co-existem e co-evoluem nas firmas através do compartilhamento de recursos entre os atores da rede.

Para Becattini (1990), o entorno organizacional condiciona a homogeneidade nos padrões de comportamento nas firmas de uma rede, por causa da interdependência econômica, do conhecimento e dos valores difundidos através da rede. As competências da firma independem dos seus executivos quando existe a retenção de competências em níveis estáveis de rotatividade interna de pessoal. Dependem ainda dos demais atores na sua rede quando existem os fatores que proporcionam o intercâmbio de informações e de conhecimento e o aprendizado colaborativo, entre os quais a própria rotatividade de

pessoal entre as organizações em rede, quando ocorre em patamares estáveis.

As evidências empíricas, porém, sugerem a existência de heterogeneidade entre as firmas condicionadas pelo mesmo entorno organizacional (DECAROLIS; DEEDS, 1999). Segundo Camisón (2004), as competências compartilhadas exercem pressão pela homogeneidade interna entre as firmas de modo análogo ao efeito proporcionado pela estrutura da indústria, mas essas firmas seriam agentes racionais, possuem competências distintivas que podem interagir com as competências compartilhadas. Além disso, as firmas que compõem determinada rede podem integrar redes secundárias que oferecem o acesso a recursos compartilhados específicos, contribuindo para um desenvolvimento maior de suas capacidades absorptivas relacionais (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996), o que explicaria a heterogeneidade de desempenho entre as firmas inseridas nos mesmos sistemas socioeconômicos, devido a padrões de apropriação das competências compartilhadas que são diferentes entre as firmas.

Se as competências compartilhadas podem ser apropriadas de modo distintivo pelas firmas em rede, então as competências essenciais derivadas destas competências compartilhadas também podem ser distintivas. Tais competências são baseadas em uma rede de ativos e capacidades compartilhados através de relacionamentos de longo prazo com outras firmas e instituições do seu entorno específico, que proporcionam vantagens competitivas (HAMEL; DOZ; PRAHALAD, 1989). O intercâmbio de informações e de conhecimento, ativos intangíveis sem direitos de propriedade, ou a disponibilidade de capacidades e competências dos atores institucionais de modo indistinto às firmas da rede, promovem a diferenciação em relação às firmas de fora do arranjo. No entanto, a observação de um nível de heterogeneidade entre firmas inseridas nos mesmos sistemas socioeconômicos só pode ser explicada através das assimetrias entre os relacionamentos das firmas com os mesmos parceiros (CAMISÓN, 2004).

As competências compartilhadas podem explicar a mudança em vários níveis de análise, da firma à indústria – ou ao sistema socioeconômico –, seja por meio das organizações existentes, de novas organizações, ou novas populações organizacionais, em geral, na forma de algum tipo de ação coletiva. Como resultado das interações entre os níveis de processos na firma e na indústria – ou no sistema –, as competências e os ambientes co-evoluem de modo contínuo e interativo, levando a mudanças derivadas da interação entre fatores contextuais e organizacionais (CAMISÓN, 2004).

Neste sentido, o presente trabalho propõe expressar um conceito de vantagem competitiva através dos conceitos das competências essenciais (PRAHALAD; HAMEL,

1990b) e dos relacionamentos interorganizacionais (DYER; SINGH, 1998), o que vem a ser elaborado na próxima seção.

#### **3.4.4 – A natureza relacional e sistêmica das competências da firma em um sistema**

Segundo Bogner et al. (1999), as perspectivas teóricas envolvidas no fenômeno das competências da firma, isoladamente, não permitem construir um modelo dinâmico, isto é, sem a consideração dos recursos competitivos, do aprendizado organizacional e do impacto das demandas ambientais como fatores determinantes do desenvolvimento de competências, não é possível explicar a vantagem competitiva das firmas.

A dinâmica da constituição e da exploração de recursos competitivos na firma em prol de uma vantagem competitiva pode ser modelada pelo conceito da competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990b). As competências essenciais das firmas, em muitos casos, são desenvolvidas a partir do estabelecimento de parcerias, sendo que nas redes e *clusters*, podem existir competências compartilhadas, que são as desenvolvidas conjuntamente em cada firma (CAMISÓN, 2004).

Para Prahalad e Hamel (1990b), as competências essenciais são manifestadas como os novos produtos finais oferecidos nos mercados, que satisfazem mais atributos de valor percebidos pelo consumidor, que geram novas fontes de rendas econômicas e que promovem a competitividade empresarial. As competências essenciais distintivas geram vantagens competitivas porque realizam o ajuste interno da firma à estrutura do mercado pela criação de valor para o consumidor que não é reproduzível por qualquer outro competidor.

As competências não servem somente à geração de produtos comercializáveis nos mercados, mas também à solução de problemas socioeconômicos complexos como a segurança e a sustentabilidade socioambiental. As firmas e outras instituições de apoio têm uma diversidade de necessidades em termos de competências que podem mantê-las na dianteira da competição nos mercados e da solução de problemas competitivos de um sistema socioeconômico (BORRÁS; EDQUIST, 2013).

Baseado na visão sistêmica (ESSER et al., 1996), este trabalho propõe que as competências da firma contribuem para o desempenho econômico sustentável tanto da firma quanto do sistema socioeconômico e, portanto, existem competências sistêmicas.

Na perspectiva sistêmica, como já foi discutido, o ambiente de mercado é só uma das dimensões do entorno ambiental. É relevante pelo fato de ser a principal fonte

de recursos financeiros caracterizados pela mais elevada liquidez e usados na aquisição e na criação de outros recursos competitivos necessários à competitividade empresarial. Porém, podem existir outras estruturas socioeconômicas complementares ao mercado e que constituem dimensões sistêmicas do entorno ambiental da firma.

Na visão sistêmica, qualquer competência sistêmica é manifestada como uma trajetória evolutiva das capacidades da firma que geram bens públicos ou quasi-públicos a uma das dimensões sistêmicas do entorno ambiental, incorporados ou não a produtos de mercado. Tais bens devem satisfazer necessidades estabelecidas pela estrutura social dessa dimensão ambiental complementar ao mercado, contribuindo para a resolução de uma categoria de problemas competitivos sistêmicos.

As competências da firma exercidas em prol da sustentabilidade do sistema, de início, não buscam a maximização do resultado, mas a satisfação dos critérios definidos por instituições ou por coordenação entre atores do sistema – alternativas aos preços de mercado como mecanismo para definição de padrões de desempenho (MEYER, 2002).

O que há de comum entre competências empresariais e sistêmicas é o potencial para contribuir com a competitividade. As competências sistêmicas podem apresentar características que contribuem com o desempenho competitivo da firma na satisfação de necessidades no mercado e nas demais dimensões do sistema socioeconômico do qual é parte. Neste sentido, podem existir competências essenciais baseadas em competências sistêmicas distintivas – o que a presente tese busca investigar nos casos em estudo.

Baseado na visão relacional (DYER; SINGH, 1998), este trabalho propõe ainda que as competências da firma resultam da exploração dos recursos criados a partir do processo de combinação de recursos complementares compartilhados pelos parceiros (DOZ, 1996) e do processo de intercâmbio de informações e conhecimento (GRANT, 1996a), sendo eles condicionados pelos entornos organizacional e ambiental. Em outras palavras, a visão relacional da vantagem competitiva propõe que os recursos da firma são desenvolvidos a partir dos seus relacionamentos no entorno organizacional.

Para a consecução dos seus objetivos estratégicos, as firmas podem se utilizar de competências internas e externas, sendo estas últimas situadas em parceiros. Mesmo as competências internas à firma, que integram o estoque de recursos próprios, não são adquiridas, mantidas e desenvolvidas separadas do contexto organizacional e ambiental (BORRÁS; EDQUIST, 2013).

A proposição da criação dos recursos a partir dos relacionamentos da firma da visão relacional é recepcionada pela visão sistêmica. Neste caso, as competências são o



resultado direto de ações coletivas pela competitividade da firma e do sistema, mas sobre uma base de ativos e capacidades que é acumulada e mantida ao longo do tempo nos atores do sistema socioeconômico. Uma vez que necessidades do entorno ambiental tenham sido identificadas e as maneiras como têm sido satisfeitas por competências das firmas tenham sido caracterizadas, é necessário proceder à investigação das fontes de recursos e dos mecanismos sociais que levaram à trajetória evolutiva observada.

Na visão sistêmica, portanto, o entorno organizacional das firmas é a fonte ou o intermediário no acesso aos recursos necessários ao desenvolvimento de competências que podem também ser compartilhadas entre as firmas de um sistema socioeconômico (CAMISÓN, 2004). Os relacionamentos das firmas com entidades além das fronteiras organizacionais têm um papel determinante na combinação de recursos compartilhados e na transferência de conhecimentos que não estão disponíveis no ambiente interno da firma, e também em prol da competitividade sistêmica.

A presente pesquisa propõe que as competências sistêmicas têm sua origem nas instituições de suporte à indústria e que estão compartilhadas entre as firmas inseridas em um mesmo sistema socioeconômico (CAMISÓN, 2004). Mudanças na configuração dos recursos que são continuamente promovidas por instituições do sistema e em todas as firmas, em busca da solução de um problema sistêmico, caracteriza uma competência compartilhada em prol do sistema socioeconômico.

Considerando a firma um agente econômico racional, não existe motivo para os investimentos-extra no desenvolvimento de uma competência sistêmica se não existem condições que permitam a geração de novas fontes de rendas e a criação de vantagem competitiva para a firma. Também os níveis micro e mesoeconômico de um sistema socioeconômico exercem uma pressão estrutural pela homogeneidade das competências compartilhadas entre as firmas (CAMISÓN, 2004).

Por outro lado, Camisón (2004) observou heterogeneidade entre competências compartilhadas entre as firmas de um mesmo sistema e propôs como determinantes: (1) os relacionamentos específicos do entorno organizacional de uma firma, que não são disponíveis às demais firmas; e (2) o estoque de recursos idiossincráticos próprios, ou seja, internos à firma. Desta maneira, as interações entre as competências distintivas e as compartilhadas podem criar valor para o consumidor, gerando novas fontes de rendas econômicas para a firma e podendo constituir uma fonte de vantagem competitiva.

Pelo exposto, considerando que as competências sistêmicas são compartilhadas entre as firmas de um mesmo sistema socioeconômico, é preciso explicar a decisão da



firma que investe na distinção de competências sistêmicas quando comparada às demais organizações concorrentes e congêneres, considerando ainda as condições contextuais que tornam viável essa conduta estratégica.

Mais uma vez pelo pressuposto da racionalidade econômica, uma firma pode apresentar distinção no desenvolvimento de competências sistêmicas se: (1) o impacto do problema sistêmico para o desenvolvimento pleno do potencial competitivo da firma é significativo, restringindo os resultados econômico e social (ESSER et al., 1996); (2) a rivalidade no mercado restringe as oportunidades que dependem exclusivamente das competências essenciais da firma (MAKADOK, 2001, 2006); e (3) existem condições para apropriação de uma parte dos benefícios gerados pela firma em prol da dimensão sistêmica do entorno ambiental, na forma de rendas econômicas (PETERAF, 1993).

Em outras palavras, é presumível que a competência sistêmica distintiva esteja incorporada à estratégia competitiva da firma, interagindo com uma ou mais das suas competências essenciais, podendo ainda constituir uma fonte de vantagem competitiva.

Na próxima seção, o modelo do desenvolvimento de competências sistêmicas é racionalizado pela operacionalização dos seus construtos, proporcionando a elaboração de um modelo empírico. Na seção seguinte, os elementos conceituais desse modelo são fundamentados no domínio real da pesquisa, o cooperativismo de crédito.

### **3.5 – As Proposições Teóricas da Pesquisa**

Como discutido previamente, quando problemas competitivos que determinam a competitividade empresarial não podem ser resolvidos através do mecanismo de ajuste estrutural, baseado nos preços de mercado, nem através dos mecanismos de intervenção econômica estatal, baseado em regulação e políticas públicas setoriais, a busca por uma solução requer a ação coletiva dos atores empresariais e institucionais, do governo e da sociedade civil (ESSER et al., 1994, 1996). São os denominados *problemas sistêmicos*.

A firma pode ser protagonista da articulação junto aos demais atores do sistema econômico para solução dos problemas sistêmicos, tanto estabelecendo relacionamentos no entorno organizacional para a criação coletiva de recursos quanto gerando bens para satisfação de necessidades sistêmicas no entorno ambiental.

Conforme o marco teórico desta pesquisa, quando o desempenho econômico da firma pode ser em parte determinado pelo ajuste interno da sua configuração de recursos para satisfação de um conjunto de necessidades estabelecidas em uma dimensão do seu

entorno ambiental, contribuindo com a resolução de um problema sistêmico, então uma competência sistêmica fica evidenciada.

Os conceitos de relacionamento e competência representam as habilidades do ator organizacional em integrar os recursos compartilhados no entorno organizacional e responder ao condicionamento do seu entorno ambiental, respectivamente (LAWSON, 2004). Logo, o estabelecimento de relações interorganizacionais e o desenvolvimento de competências sistêmicas são os mecanismos básicos da firma para a contribuição com a busca por soluções de problemas sistêmicos.

As competências sistêmicas integram a classe de competências compartilhadas entre as firmas do sistema socioeconômico (CAMISÓN, 2004). As firmas inseridas em sistemas podem exibir heterogeneidade no desenvolvimento de competências sistêmicas quando existem relacionamentos específicos no seu entorno organizacional e condições contextuais favoráveis no seu entorno ambiental que precisam ser esclarecidas por meio de pesquisas exploratórias no domínio empírico.

O referencial construído neste capítulo sugere três proposições teóricas sobre o fenômeno do desenvolvimento de competências na firma em prol da competitividade do sistema socioeconômico (Figura 2):

1. O desenvolvimento de uma competência sistêmica é parcialmente explicado pela trajetória de capacidades e bens gerados internamente à firma e ao longo do tempo em prol da satisfação de necessidades do sistema socioeconômico que são estabelecidas nas dimensões do entorno ambiental complementares ao mercado;
2. A geração de capacidades e bens na firma em prol do sistema é parcialmente explicada pela trajetória de eventos de combinação de recursos complementares compartilhados por parceiros no âmbito dos relacionamentos estabelecidos no entorno organizacional;
3. A geração de capacidades e bens na firma em prol do sistema e a combinação de recursos complementares compartilhados pelos parceiros são parcialmente explicadas pelos eventos de intercâmbio de informações e conhecimento no âmbito dos relacionamentos estabelecidos no entorno organizacional.

No modelo proposto, é assumido que as instituições de suporte à indústria, do governo e da sociedade civil se limitam ao provimento de recursos para o alcance dos fins empresariais e sistêmicos: não se envolvem na exploração desses recursos em prol

da competitividade, que é o papel reservado às firmas. A premissa parte do pressuposto de que a firma, por se situar na interface entre o mercado e o sistema socioeconômico, é a entidade que pode integrar as informações obtidas de todas as estruturas sociais nos seus entornos organizacional e ambiental, que guiam o desenvolvimento de capacidades e bens econômicos na firma em prol da competitividade sistêmica.

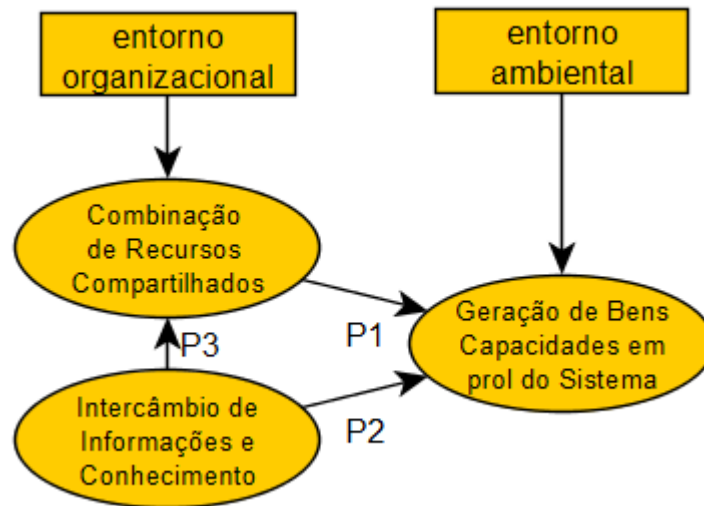


Figura 2 – As proposições teóricas do modelo para o fenômeno do desenvolvimento de competências sistêmicas na firma.

Fonte: elaborado pelo autor.

As instituições de apoio à indústria provêm os recursos idiossincráticos que são necessários à construção desta trajetória quando não é possível a partir dos mecanismos de mercado e de intervenção estatal – o que ocorre no caso da resolução dos problemas sistêmicos. Neste sentido, o presente trabalho parte da premissa de que apenas a firma possui as habilidades para o ajuste interno de uma configuração de recursos privados e coletivos em prol da satisfação das necessidades que têm origem nas dimensões do seu entorno ambiental.

#### 4. MARCO METODOLÓGICO

Segundo Collis e Hussey (2003), a metodologia de pesquisa tem por finalidade apresentar a abordagem geral do processo de investigação partindo do posicionamento teórico, ontológico e epistemológico, seguindo pelos métodos e os respectivos modelos formais para análise dos dados, terminando com os critérios para avaliação da qualidade dos resultados obtidos.

O objetivo geral dessa pesquisa é descrever a dinâmica dos relacionamentos da cooperativa de crédito singular com as outras entidades do sistema socioeconômico que resultam na criação de recursos e no desenvolvimento de competências na empresa que contribuem com a competitividade sistêmica.

O estudo é pautado em três perspectivas teóricas da competitividade da firma: a baseada em recursos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), a relacional (DYER; SINGH, 1998) e a sistêmica (ESSER et al., 1996). A visão baseada em recursos propõe uma explicação para o diferencial competitivo da firma a partir dos recursos idiossincráticos. A visão relacional propõe uma explicação a partir dos relacionamentos da firma para o acesso aos recursos idiossincráticos de outras organizações. Por fim, a visão sistêmica propõe uma explicação para o diferencial competitivo de um grupo de firmas a partir de relacionamentos com instituições de apoio à indústria, do governo e da sociedade civil tanto para o acesso quanto para o desenvolvimento de recursos coletivos e públicos.

O propósito do estudo é a elaboração de modelo explicativo de um fenômeno contemporâneo, razão da pesquisa proposta apresentar natureza exploratória e descritiva (DEMO, 1985).

Nos capítulos anteriores que integram esta tese, foram evidenciadas as lacunas da competitividade sistêmica nas indústrias-rede em setores econômicos regulados pelo Estado, no âmbito do tema redes e relações interorganizacionais, e foram elaboradas as proposições teóricas a partir das visões baseada em recursos, relacional e sistêmica da competitividade das firmas. Esse quadro teórico foi submetido em março de 2013 como dois artigos para o Encontro da Anpad do mesmo ano. Na ocasião da apresentação, nos dias 14 e 15 de setembro, foi avaliado por pares da academia presentes à seção pública e as impressões obtidas contribuíram no aperfeiçoamento do respectivo modelo (BRAGA, 2013a, 2013b).

A escolha metodológica é determinada pela natureza e conteúdo do fenômeno, pelos pressupostos ontológicos e epistemológicos, pelas lacunas teóricas e também por

problemas e limitações de ordem prática. Neste sentido, o presente capítulo continua na especificação do projeto de pesquisa: a primeira seção traz as abordagens filosóficas de conhecimento e de ciência adotadas; a segunda, apresenta o paradigma teórico onde esta pesquisa está inserida; a terceira propõe a justificativa dos métodos de análise adotados e traz a descrição formal dos mesmos; e, na última seção, são especificados os critérios para o controle de qualidade da pesquisa.

#### **4.1 – Os Paradigmas Ontológico e Epistemológico da Pesquisa**

Para a consecução do objetivo geral da pesquisa, o posicionamento de filosofia da ciência adotado é o Realismo Crítico (BHASKAR, 1975). Em termos ontológicos, os realistas críticos partem do pressuposto do realismo clássico da filosofia positivista, pelo qual um fenômeno social existe independente do conhecimento acerca da sua natureza e funcionamento, reconhecendo uma racionalidade científica objetiva, caracterizada pela dedução lógica e validação empírica de teorias e a acumulação de evidências. Por outro lado, respondendo a críticas quanto ao reducionismo e empirismo positivista, em termos epistemológicos, o Realismo Crítico rejeita uma noção de cientificidade fundamentada na racionalidade objetiva.

Enquanto os filósofos positivistas argumentam por um conhecimento científico que é independente da percepção dos sujeitos e por uma produção de conhecimento a partir da coleção de dados factuais objetivos, os realistas críticos veem uma separação entre a realidade objetiva e o conhecimento subjetivo desta realidade. Em outros termos, o conhecimento científico não é tido como socialmente determinado, como argumentam os anti-positivistas, mas é considerado socialmente situado e historicamente contingente (BHASKAR, 1975).

No Realismo Crítico, é reconhecida a interação entre agentes e estruturas que operam no domínio empírico selecionado, conferindo um caráter não determinístico aos fenômenos sociais, cujo desenvolvimento depende de significados, de interpretações e do contexto. Ademais, a coleta de dados factuais em campo é conceitualmente mediada, de forma que alguns dados representam adequadamente objetos, propriedades e eventos externos, mas outros não. Em outras palavras, os objetos teóricos existem mediando os objetos reais e os sujeitos da pesquisa. Por fim, o viés do pesquisador é determinado pela restrição das estruturas operantes a serem investigadas (BHASKAR, 1975).

Neste sentido, o fenômeno social é entendido como um resultado causal, isto é,

uma consequência da operação de mecanismos sociais entre os objetos de conhecimento apreendidos da realidade, sob a influência do contexto ambiental. Acontece um tipo de interação entre a estrutura e a agência para a geração de um evento único. O Realismo Crítico assume que o objeto de estudo pode apresentar um padrão de comportamento modificado por causa de poderes causais dos objetos e de mudanças contextuais, o que deve pertencer ao escopo da produção de conhecimento científico sobre o fenômeno. As teorias, os modelos e os padrões empíricos observados são necessariamente provisórios e contingenciais.

Um mecanismo social, gerativo ou causal é uma cadeia contígua de relações determinísticas e formativas entre os eventos que acontecem no tempo e no espaço, pela capacidade para a ação dos atores que é exercida em condições contextuais específicas (GEORGE; BENNETT, 2004). Enquanto na visão positivista a noção de causalidade é representada pela dedução lógica da conjunção de eventos empiricamente observáveis em quaisquer circunstâncias de tempo e espaço (i.e., uma lei generalizável para toda a população, independente do contexto), na visão realista crítica, é necessária ainda uma *explicação causal*: a evidenciação da relação de causa-e-efeito através da identificação simultânea dos eventos empíricos, dos mecanismos sociais e das condições contextuais (i.e., uma tendência generalizável apenas para a teoria, que pode ou não ser manifestada dependendo do contexto).

Na visão do Realismo Crítico, uma explicação válida requer o detalhamento de mecanismos causais como padrões de interação observados, situados no nível particular, fundacional, na dimensão ontológica e, assim, independente do domínio do problema (BHASKAR, 1975). A explicação causal compreende identificar não apenas os eventos e os padrões entre eventos, mas também os mecanismos causais subjacentes e que são irreduzíveis a eventos. As mudanças nas entidades envolvidas permanecem ao longo do tempo, pelo menos até a mudança dos próprios processos causais. Por isso, tão relevante quanto estimar efeitos causais, é inferir mecanismos causais e condições contextuais sob as instâncias do processo social investigado.

A abordagem adotada para a produção de conhecimento científico é hipotético-dedutiva, partindo da formulação de proposições teóricas, mas também busca a indução de mecanismos ou poderes causais inerentes a objetos, estruturas e entidades, e que são ativados em condições específicas. Tais mecanismos constituem uma propensão ou uma tendência que pode ou não operar em diferentes contextos ambientais, e se exercidos, podem ou não produzir os seus efeitos, sendo no caso contrário, quando tais efeitos são



neutralizados por outros mecanismos que se contrapõem (FLEETWOOD, 2004). Essa abordagem de formulação teórica que concilia os métodos de dedução e de indução no Realismo Crítico é denominada *retrodução* (BHASKAR, 1975).

Para o Realismo Crítico, a inferência de generalizações duradouras, embora necessariamente contingentes e condicionadas a instituições de limitado escopo espaço-temporal, é viável. Os níveis geral e particular do fenômeno exercem influência mútua, de maneira que quando todos os atores, condicionados por uma mesma estrutura social, demonstram o mesmo comportamento, o teste do mecanismo no nível geral é suficiente. Entretanto, tais suposições precisam ser constatadas no nível particular, ou serão apenas simplificações idealizadas que comprometem o poder explanatório da teoria. Em algum nível inferior, as suposições sobre os mecanismos não observáveis permanecerão, mas as fronteiras do conhecimento científico historicamente têm avançado desta maneira.

Quando a explicação do papel dos atores organizacionais na realidade social pressupõe a inviabilidade da separação entre os sujeitos e o conhecimento produzido sobre o fenômeno, não é possível a generalização teórica para toda uma população, mas somente a generalização analítica dessa explicação empírica para a formulação teórica (PRATSCHKE, 2003). Embora sejam contingentes e menos sujeitas à validação através de contraexemplos, as generalizações analíticas costumam demonstrar utilidade para a formulação de políticas públicas e estratégias empresariais e ainda são necessárias para a formulação teórica rumo a um maior nível de abstração e de generalidade preditiva.

O mecanismo causal, portanto, provê explicações a hipóteses com referência às implicações observáveis nos processos subjacentes no nível inferior, isto é, o particular. A fundamentação do modelo neste nível, embora o torne mais complexo e contingente, pode conferir um maior poder explanatório e sugerir modificações nas hipóteses de modelos quantitativos que permitam tratar as possíveis especificidades (PRATSCHKE, 2003).

Em crítica à sociologia da regulação funcionalista, Lawson (1997) afirma que uma sequência ininterrupta de regularidades de eventos somente poderia ser encontrada em sistemas fechados, o que torna a abordagem dedutivista de pesquisa inconsistente. Nos sistemas abertos, que predominam nos fenômenos sociais, as conjunções constantes de eventos são contingentes aos mecanismos causais em operação, que deveriam, assim, serem investigados segundo a abordagem retroducionista de pesquisa.

Neste sentido, a suposição de níveis distintos da realidade onde se desenvolve o fenômeno social, que requer uma reafirmação ontológica, como não é compatível com



o Positivismo, estabelece ainda a questão da adequação ao paradigma funcionalista.

Nas seções abaixo, detalham-se os pressupostos ontológicos e epistemológicos que aproximam e distanciam o Positivismo Sociológico e o Realismo Crítico entre si; o que permite explicar, em nível abstrato, a contribuição que a abordagem de pesquisa adotada pode ter para a elaboração de uma teoria sobre o fenômeno contemporâneo do desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas.

#### **4.1.1 – O posicionamento ontológico no realismo científico**

O Realismo Crítico e o Positivismo Sociológico tomam premissas ontológicas comuns de diferentes variações da filosofia do conhecimento conhecida por Realismo. Ambas as tradições filosóficas consideram a existência dos conceitos ontológicos como independentes dos sujeitos e antecedentes à realidade concreta, mas divergem em outras premissas adotando, ao final, variações do Realismo.

No Positivismo, a teoria da percepção reconhece que os sentidos dos sujeitos permitem o conhecimento direto da realidade social e que os objetos de conhecimento são formados de matéria, ocupam espaço e têm propriedades observáveis objetivamente. Tais premissas integram a perspectiva ontológica que é denominada de Realismo Direto ou Realismo Clássico (BHASKAR, 1975).

No Realismo Crítico, é reconhecido que as ciências sociais podem descrever a realidade social, mas é admitida a existência de entidades observáveis e não observáveis coexistindo na dimensão ontológica das teorias científicas e constituindo uma ontologia estratificada. O método científico provê o conhecimento da natureza da realidade social, pois parte da premissa da racionalidade científica objetiva, mas o grau de representação teórica da realidade evolui para níveis de maior fidedignidade sem, no entanto, jamais alcançar a plena identidade. Tais premissas integram a perspectiva ontológica conhecida como Realismo Científico (BHASKAR, 1975).

Para Bhaskar (1975), a realidade é estratificada em três níveis de profundidade: (1) o domínio real, o nível mais elementar, formado de entidades cuja existência é real, na forma de estruturas particulares e capacidades causais (i.e., mecanismos gerativos de eventos); (2) o domínio ativado ou verdadeiro, o nível intermediário, constituído de eventos que são distintos das entidades estruturadas e dos mecanismos gerativos que os originaram e formam um subconjunto do domínio real; enfim, (3) o domínio empírico, o nível mais superficial, dos eventos observados que formam, neste caso, um subconjunto

do domínio verdadeiro ou ativado.

O domínio real é formado por uma combinação de estruturas com capacidades causais distintas e irreduzíveis às dos elementos que as constituem, como propriedades ou poderes emergentes. Tais estruturas sociais emergem das relações entre os elementos estruturantes que precedem os mesmos. Quando uma capacidade causal no domínio real é ativada, o resultado é tomado como verdadeiro. Os mecanismos causais ativados então criam um fluxo de eventos dos mecanismos ativados no domínio homônimo. Por fim, apenas uma parte desses eventos é observada pelos sujeitos, as evidências empíricas do fenômeno social investigado. O conhecimento científico produzido a partir dos eventos observados e das inferências sobre os não observados pode representar a realidade com maior ou menor fidedignidade, mas contrariando a crença do realismo positivista, não pode existir a correspondência plena entre o empírico e o teórico (BHASKAR, 1975).

O Realismo Crítico, portanto, parte da variante da ontologia realista que difere em alguns pressupostos daquela adotada pela perspectiva positivista – denominada de Realismo Científico – para suportar proposições epistemológicas que lhes são próprias e que são apresentadas na próxima seção.

#### **4.1.2 – O posicionamento epistemológico no relativismo e no relacionismo**

Na filosofia do Realismo Crítico, a ciência é um processo sempre incompleto, historicamente emergente e inerentemente social ou político. Enquanto o Positivismo é construído na crença de um conhecimento científico acumulável, universal e desprovido de valorações – inspirado nas ciências naturais –, no Realismo Crítico, o conhecimento científico é provisório, contingente e socialmente construído com base nos valores que são compartilhados por determinada comunidade científica (BHASKAR, 1975).

Nessa abordagem de pesquisa científica, a explicação dos fenômenos sociais não é a generalização de relações estáticas e universais entre variáveis mensuradas, mas a elucidação de processos dinâmicos e contingentes entre eventos que podem ou não ser observáveis empiricamente. Os mecanismos gerativos inferidos destes processos são as tendências cuja manifestação depende de poderes causais dos objetos de conhecimento e de condições naturais, sociais e econômicas específicas.

Pelos argumentos apresentados, o Realismo Crítico não adota a epistemologia Racionalista, como o Positivismo, mas a epistemologia Relativista, que nega qualquer verdade absoluta e perene e considera o sujeito como o padrão ou a medida de todas as

coisas reais. A postura relativista é baseada no pressuposto do historicismo, de que toda a realidade social evolui e torna obsoletas relações outrora demonstradas válidas, e do subjetivismo, devido a diferenças de percepção da realidade. As conclusões científicas são, portanto, relativizadas no tempo e no espaço em que foram geradas, servindo como tendências que podem se manifestar em outros contextos similares (BHASKAR, 1975).

As relações causais entre os eventos e os poderes causais de objetos conceituais são relativizadas quanto ao sujeito-pesquisador e ao contexto ambiental. Por outro lado, não é negada a possibilidade de haver mecanismos causais universais, ou virtualmente universais em um amplo domínio espaço-temporal.

No Realismo Crítico, a visão relativista apoia ainda uma visão relacionista dos fenômenos sociais, distinta das visões do individualismo metodológico, do holismo e do estruturalismo. O Relacionismo defende que não existem propriedades intrínsecas, mas somente relações entre entes individuais. O relativismo das propriedades emergentes e das relações causais observadas pode ser interpretado como a consequência da presença ou ausência de outras relações subjacentes aos objetos apreendidos do fenômeno social, seja entre si ou com o contexto ambiental (BHASKAR, 1975).

Uma metodologia de pesquisa aderente ao Realismo Crítico, portanto, deveria rastrear a interação entre o agente e a estrutura ao longo do tempo. Tanto as estruturas sociais quanto os objetos são autônomos dos agentes ao mesmo passo em que dependem de suas ações. A causalidade das estruturas é não determinística; o condicionamento dos padrões de ação é obtido pelo estabelecimento de tendências somente orientadoras das decisões do agente. O posicionamento do agente em relação à estrutura provê razões e recursos para suas ações. Os mecanismos sociais são somente tendências, são estruturas de relações entre objetos que estabelecem os resultados causais possíveis da ativação de cada mecanismo envolvido nestas relações.

## 4.2 – O Paradigma Teórico da Pesquisa

Essa pesquisa adota uma abordagem paradigmática da sociologia econômica situada entre o funcionalismo e o estruturalismo que é aderente às premissas ontológicas e epistemológicas do Realismo Crítico, constituindo uma perspectiva holística, ou não funcionalista, do fenômeno socioeconômico, que é semelhante àquela adotada na escola do regulacionismo (AGLIETTA, 1976; SCOTT; STORPER, 1986).

A economia política neoclássica parte do individualismo metodológico, no qual a investigação apresenta o foco exclusivo na ação do agente, considerando-o destacado de qualquer relação social e da sociedade. Essa abordagem pressupõe a racionalidade perfeita dos agentes que transacionam no mercado, levando a uma situação de equilíbrio geral autorregulado. O agente é autointeressado e busca seus objetivos de maximização dos resultados de um modo livre e independente (AUGUSTO, 2004; PAIVA; CUNHA, 2008).

A tradição estruturalista adota um foco exclusivo nas estruturas sociais, sem a consideração do conceito de agente e do conceito de processo histórico, estabelecendo as próprias relações sociais (e.g., transação, cooperação) também como estruturas. Toda a ação é realizada no contexto de uma ou mais estruturas, sugerindo um holismo radical, pelo que os fenômenos sociais se desenvolvem sem a intenção dos agentes. Nessa visão, as estruturas determinam as ações dos sujeitos, que ocupam posições nas mesmas, mas sem exibirem uma conduta autônoma, somente servindo de um meio para a reprodução das relações estruturais (AUGUSTO, 2004; PAIVA; CUNHA, 2008).

Tanto de um lado o funcionalismo sociológico e o neoclassicismo econômico quanto do outro as tradições estruturalistas, negam a agência: os primeiros considerando indivíduos atomizados, enquanto os últimos reduzem o agente-sujeito a um elemento de suporte para estruturas que se autoreproduzem. Embora sejam reducionistas em torno dessa premissa, da negação da capacidade de escolha dos agentes, esses paradigmas se contrapõem mutuamente quanto às demais premissas (AUGUSTO, 2004).

A tradição regulacionista, por sua vez, constitui uma abordagem holística para a análise dos sistemas socioeconômicos, que deve produzir leis que sejam socialmente e historicamente determinadas. O desenvolvimento socioeconômico é tratado como um processo histórico que evolui segundo o conteúdo social das relações econômicas. Desta forma, o fenômeno econômico é analisado em dimensões não econômicas também, pois se assume o comportamento dos agentes condicionado por instituições complementares

ao mercado, suplementando a racionalidade econômica ao longo da trajetória de ações realizadas pelos mesmos (AUGUSTO, 2004; CAVALCANTE, 2007).

O conceito de regulação é redefinido no paradigma pela série de mecanismos que contribuem para a produção e a reprodução das relações sociais e do sistema, no contexto das estruturas e formas sociais existentes (AGLIETTA, 1976).

Em termos ontológicos, o regulacionismo propõe que: a sociedade precede o agente; as estruturais sociais são apresentadas aos agentes como as formas institucionais que possibilitam e são reproduzidas pelas ações dos agentes; e toda a ação é orientada por projetos. Em termos metodológicos, propõe que a investigação científica proceda em diferentes níveis de abstração e em uma abordagem processual, histórica. Em suma, as estruturas sociais são definidas como sistemas abertos, onde ações transformacionais as produzem e reproduzem ao longo do tempo (AUGUSTO, 2004).

Em sua crítica à metodologia econômica, Lawson (1997) afirma que a escolha do agente racional por uma entre as alternativas disponíveis implica a intencionalidade e a cognoscibilidade quanto ao ambiente onde ação deve ser desenvolvida. Neste sentido, o próprio agente é uma construção social e histórica, que em circunstâncias diferentes poderia ter escolhido cursos de ação diferentes.

O agente deve construir um espaço de representação das condições estruturais que permitem a sua ação em busca da solução de um problema. As ações dos agentes são orientadas por projetos, realizados no contexto das estruturas sociais, que requerem o conhecimento das condições necessárias para sua realização (AGLIETTA, 1976). As relações sociais, nesta perspectiva, se apresentam como um compromisso entre agentes movidos por seus próprios projetos que, não obstante, podem ser contraditórios entre si, de modo que a regulação dessas relações se faz necessária. Nesta dinâmica, as relações sociais se reproduzem de uma maneira relativamente estável no contexto das formas institucionais.

Neste sentido, se uma estrutura é produzida e reproduzida pela ação humana e depende dela para continuar a existir e evoluir, então se trata de uma estrutura social. As estruturas sociais são a condição e o resultado da ação humana intencional, de modo que nem a agência ocorre em um vácuo estrutural nem as estruturas configuram um sistema imutável de posições que agentes simplesmente reproduzem. Deste modo, o paradigma teórico regulacionista parte de premissas que têm compatibilidade com os pressupostos ontológicos e epistemológicos realistas críticos (AUGUSTO, 2004; CAVALCANTE, 2007).

Nas regiões fora dos centros metropolitanos, as redes de pequenas e médias empresas, que não têm a capacidade para a atração de capitais e tecnologias dos grandes centros urbanos, foram objeto de investigação em diversos trabalhos da economia e da sociologia a partir dos anos 1970 (RODRIGUEZ-POSÉ, 2000). Entre os programas de pesquisa que surgiram, aqueles sobre os resultados econômicos e a governabilidade dos níveis micro e mesoeconômicos e dos sistemas socioeconômicos de produção remetem, em alguns casos, aos estudos regulacionistas sobre as mudanças na evolução do sistema capitalista de Aglietta (1976) e de Scott e Storper (1986).

Para o regulacionismo, as explicações da mudança econômica não são somente econômicas, pois admitem as dimensões sociais da organização produtiva, a agência das firmas e a dependência de trajetória dessa categoria de fenômeno social. Foram objetos de estudo emblemáticos a transição do sistema de produção em massa do fordismo para sistemas de produção flexíveis pós-fordistas (AGLIETTA, 1976) e os sistemas flexíveis das aglomerações territoriais e dos distritos industriais (SCOTT; STORPER, 1986).

Na visão sistêmica da competitividade, o objeto de estudo é a organização do sistema socioeconômico, cujo desenvolvimento requer não só as condições econômicas, mas também as condições sociais e organizacionais que promovam a ação coletiva: os projetos focados na solução de problemas competitivos específicos, de escopo restrito e resultados pontuais, que fomentam o aprendizado e o desenvolvimento de competências nas firmas (ALTENBURG; HILLEBRAND; MEYER-STAMER, 1998). No argumento original desta perspectiva, porém, não se fala em mudança estrutural na economia local por meio das ações coletivas ao longo do tempo, mas somente de mudança nas firmas orientada à competição nos mercados.

Nessa pesquisa, adotamos a ênfase da competitividade sistêmica na cooperação interorganizacional, nos padrões de relacionamentos entre atores locais e regionais em prol da mudança nas firmas, e adotamos também a ênfase do regulacionismo econômico na mudança estrutural progressivamente gerada pela agência das firmas e influência das instituições. Propõe-se que o processo social investigado pode levar não só à elevação das capacidades da firma para a competição no mercado, mas também às capacidades de promoção da sustentabilidade do sistema socioeconômico que devem ser desenvolvidas por meio das firmas.

Desta maneira, a firma é assumida como um agente inserido em um complexo sistema socioeconômico, cuja conduta estratégica é condicionada por diversas estruturas sociais distintas entre si. Neste sentido, no modelo de desenvolvimento de competências



sistêmicas na firma (Figura 2), propõe-se a existência de duas categorias de estruturas sociais: (a) a estrutura das redes que constitui o entorno organizacional da firma, através da qual a mesma estabelece relações de cooperação para a realização de projetos; e (b) a estrutura do mercado e as demais estruturas sociais complementares que constituem o entorno ambiental da firma, estas últimas com as quais a mesma estabelece relações de contribuição através da realização de projetos para a solução de problemas sistêmicos – que provocam mudanças estruturais continuamente, tornando o mercado mais eficiente. As relações entre o agente, a firma e as estruturas sociais no seu entorno são definidas no presente estudo pelos termos *relacionamento* (DYER; SINGH, 1998) e *competência* (JAVIDAN, 1998; LAWSON, 1999b, 2004).

O fenômeno do desenvolvimento de competências é assumido nesta tese como distinto e precursor do fenômeno do crescimento da firma, mas num nível da realidade que é inacessível à percepção do pesquisador, que é limitado às evidências empíricas dos eventos que foram gerados durante a evolução do processo investigado. Portanto, os projetos, as capacidades, os negócios e os respectivos produtos finais, o posicionamento de mercado e o desempenho empresarial são manifestações empíricas dos eventos que foram gerados pelos mecanismos sociais subjacentes ao processo de desenvolvimento das competências da firma.

Embora as perspectivas teóricas da competitividade e da estratégia competitiva das firmas apresentem um predomínio de estudos funcionalistas e, portanto, positivistas, existem autores que investigam esses temas a partir de uma abordagem realista crítica, tais como Clive Lawson (1999a, 1999b, 2004), Geoff Easton (2000, 2010) e Alexandre Faria (2004, 2007).

Além disso, os resultados empíricos fornecidos pelos trabalhos elaborados no paradigma funcionalista-positivista, mesmo rejeitando as suas hipóteses contra os dados empíricos, propõem novas questões para pesquisas alinhadas ao Realismo Crítico, sobre os mecanismos e condições contextuais subjacentes às hipóteses e que, assim, levaram às conclusões relatadas nesses estudos (PRATSCHKE, 2003).

Por fim, apresentados os paradigmas ontológico, epistemológico e teórico que foram adotados nessa pesquisa, seguimos para o detalhamento da escolha metodológica que permitirá a consecução dos objetivos estabelecidos.



### 4.3 – A Abordagem Metodológica da Pesquisa

Segundo Einsenhardt (1989b), o tipo de questão investigada é determinante da estratégia de pesquisa usada. Como explicitado na seção introdutória, esse estudo busca: (1) caracterizar os conceitos teóricos como construtos observáveis, pois a complexidade e a especificidade inerentes a essas abstrações exigem uma fundamentação empírica; e (2) elucidar os mecanismos sociais entre as entidades representadas por tais construtos, pois os processos subjacentes ao fenômeno socioeconômico em estudo exigem a análise das respectivas instâncias que são observadas no domínio real da pesquisa, contingente ao contexto ambiental específico.

O primeiro objetivo remete a uma questão de pesquisa exploratória, o que entre os estudos de natureza qualitativa, sugere a adoção da estratégia de *qualitative survey* (JANSEN, 2010) – ou *levantamento de dados qualitativos* (tradução livre). O segundo objetivo remete ao tipo de questão de pesquisa explanatória, o que entre os estudos de natureza qualitativa sobre eventos contemporâneos, e por causa do estágio preliminar do conhecimento sobre o fenômeno analisado neste estudo, sugere a adoção da abordagem descritiva, por estudo de caso (GERRING, 2004).

O estudo de caso é uma estratégia para pesquisa empírica indicada quando três condições estão presentes (STAKE, 1994): (1) um fenômeno contemporâneo requer que a investigação seja conduzida no contexto do domínio empírico; (2) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão bem estabelecidos; e (3) é preciso o uso de múltiplas fontes de evidências. De fato, os estudos de caso procuram esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, explicando o motivo de terem sido tomadas (i.e., o porquê) e o procedimento pelo qual foram implantadas (i.e., o como) e os respectivos resultados que foram obtidos (SCHRAMM, 1971).

Nesta pesquisa, os casos em estudo são as cooperativas de crédito singulares, que são testadas quanto à proposição teórica sobre o desenvolvimento de competências sistêmicas distintas.

Esse é um fenômeno contemporâneo que decorre do aumento da complexidade dos sistemas socioeconômicos, pelas tendências à desregulamentação e à concorrência crescentes (MAKADOK, 2001, 2006). A contribuição da presente pesquisa consiste em distinguir entre fatores determinantes e contextuais do fenômeno e propôr, com base em evidências empíricas, refinamentos aos construtos e respectivas interrelações presentes nos modelos derivados das perspectivas teóricas adotadas (baseados no modelo teórico

da Figura 2).

Portanto, levando em consideração o presente estágio do conhecimento acerca do fenômeno investigado nessa pesquisa, pretende-se descrever o referido fenômeno por meio da verificação empírica das proposições teóricas deduzidas do referencial teórico, e num segundo momento, sugerir modificações ao modelo gerativo em construção. Em seguida, pretende-se também sugerir um modelo comparativo equivalente. Deste modo, a abordagem metodológica adotada é o estudo, com perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004), de casos múltiplos (GEORGE; BENNETT, 2004), que será explicitada ainda no presente capítulo.

O referido estudo de casos múltiplos pretende a inferência de generalizações teóricas em um contexto específico do processo para desenvolvimento de competências sistêmicas. Embora seja possível um estudo de caso único ser suficiente para produzir uma explicação válida sobre um fenômeno social e permitir a generalização analítica, os múltiplos casos permitem a contribuição indutiva para a teoria (EISENHARDT, 1989b; EISENHARDT; GRAEBNER, 2007). Por isso a opção por casos múltiplos que sejam representativos das variações teoricamente possíveis a respeito do comportamento do fenômeno investigado (GEORGE; BENNETT, 2004).

Em crítica à abordagem para construção de teorias baseada em estudos de caso proposta por Eisenhardt (1989b), Dyer e Wilkins (1991) apontam a perda de informação sobre o contexto e a estrutura subjacente em prol do refinamento de construtos teóricos para o desenvolvimento de modelos comparativos (i.e., baseados em variância) devido ao aparente *tradeoff* entre os objetivos da melhoria dos construtos teóricos e da melhoria das narrativas empíricas. Contrariamente, Pentland (1999) afirma que para a construção de teorias explanatórias para fenômenos processuais, as narrativas são os construtos, ou seja, as relações entre eventos críticos evidenciados na trajetória desses processos.

Nas próximas seções, os elementos do plano de pesquisa para o estudo de casos realizado serão detalhados, constituindo a fundamentação metodológica do protocolo da pesquisa e as diretrizes básicas para a prescrição dos procedimentos operacionais que serão detalhados no protocolo de pesquisa usado e apresentado ao final deste capítulo. Primeiro, são definidos os conceitos de caso e de unidade de análise incorporada. Após, são discutidas as duas abordagens de pesquisa qualitativa que foram necessárias para o alcance dos objetivos específicos desta tese. Finalmente, o método de análise utilizado nos estudos de casos e os critérios de avaliação dos resultados obtidos são explicitados.

### **4.3.1 – Os casos e as unidades de análise incorporadas da pesquisa**

Um projeto de estudo de caso pode incluir uma unidade de análise incorporada, menor do que o caso em si, para o qual inúmeros pontos de dados serão coletados para serem transformados em evidências. Na situação em questão, as proposições teóricas da pesquisa devem ser examinadas no âmbito da unidade de análise incorporada, embora tais proposições estejam associadas também ao caso para a análise das evidências e para interpretação dos resultados (GEORGE; BENNETT, 2004; BENNETT, 2006).

Porque a abordagem adotada consiste do estudo de casos múltiplos (GEORGE; BENNETT, 2004) com perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004), o fenômeno analisado – o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas em uma cooperativa de crédito singular – é evidenciado pelo nível evolutivo de cada competência sistêmica nos termos da satisfação das necessidades estabelecidas numa dimensão sistêmica do entorno ambiental. Para os propósitos do estudo, dentro da abordagem de regulação apresentada anteriormente no presente capítulo, estabeleceu-se como unidade de análise, os projetos das respectivas cooperativas singulares escolhidas como casos, que contribuem através da criação de novas capacidades e rotinas organizacionais na firma e que geram novos bens econômicos para a satisfação de necessidades estabelecidas nas demais dimensões do entorno ambiental complementares ao mercado.

Como o critério de seleção dos casos a serem investigados, foi estabelecido que cada cooperativa de crédito escolhida para estudo deve ter pelo menos uma competência sistêmica distintiva em relação às organizações concorrentes e congêneres – os bancos e as outras cooperativas singulares do sistema, respectivamente. Embasando este critério, a premissa que os casos com competências sistêmicas muito desenvolvidas presumem a maior quantidade de ocorrência dos mecanismos gerativos hipotetizados e de condições contextuais mais favoráveis ao fenômeno investigado.

Por conseguinte, não é a cooperativa de crédito, mas a competência sistêmica que será testada contra as proposições teóricas apresentadas no final do Capítulo 3. Isso será realizado pela reunião de evidências empíricas de instâncias da unidade de análise – o projeto – e o processamento dessas informações de acordo com o protocolo de análise dos casos especificado para a pesquisa, que será apresentado mais adiante.

Em síntese, a diferença essencial entre o caso e a unidade de análise é o fato de que os mecanismos sociais são evidenciados no nível da segunda, não do primeiro. Os resultados, entretanto, devem ser interpretados no contexto do caso, para a construção

da explanação deste caso (GEORGE; BENNETT, 2004).

Nas seções adiante, são apresentados uma breve descrição do fluxo da pesquisa em termos das suas duas etapas – o *survey* qualitativo e o estudo de casos múltiplos. Depois, os procedimentos usados para formação das unidade de análise, a discriminação dos mecanismos sociais em operação dentro de cada unidade de análise e, finalmente, a caracterização da trajetória evolutiva dos construtos teóricos com base nessas evidências produzidas.

#### **4.3.2 – A estratégia da fase da pesquisa por *survey* qualitativo**

A primeira etapa da pesquisa de consistiu no levantamento de dados ou *survey* qualitativo (JANSEN, 2010), com vistas à evidenciação de instâncias dos construtos do modelo teórico com base nos dados coletados.

Para o planejamento do estudo de caso, é preciso definir as proposições que orientam a coleta e análise dos dados empíricos. Cada proposição teórica determina uma relação entre conceitos a ser investigada e, portanto, sugere os tipos de evidências que devem ser buscadas. O estudo prévio pela abordagem do *qualitative survey* é necessário quando o conhecimento teórico e empírico não é suficiente para estabelecer proposições teóricas prontas para o teste no domínio empírico (JANSEN, 2010).

Na presente pesquisa, embora exista um suporte teórico para a definição dos construtos e das relações teóricas entre eles, não é possível a imediata evidenciação dos mesmos no domínio empírico, pois são como conceitos abstratos não observáveis. Para a identificação e caracterização das instâncias dos construtos em cada caso, é necessário um estudo exploratório preliminar que faça o mapeamento dos atributos teóricos para os dados empíricos que podem ser coletados para cada unidade de análise selecionada.

Para definir a lógica que suporta a associação entre os dados e os conceitos que integram as proposições teóricas e que permite a transformação dos dados coletados em evidências empíricas do desenvolvimento do fenômeno, é preciso realizar a organização das categorias por meio de *survey* qualitativo (JANSEN, 2010). O estudo exploratório é realizado depois da elaboração do referencial teórico, o que provê a estrutura teórica dos conceitos, mas no âmbito da realização do estudo de caso propriamente dito. A coleta dos dados e organização de evidências através do *survey* qualitativo deve ser continuada enquanto o critério de saturação teórica no estudo de caso ainda não tiver sido satisfeito (EISENHARDT, 1989b).

O *qualitative survey* (JANSEN, 2010) é feito sobre um conjunto de unidades de análise, mas não é uma estratégia de estudo de caso, pelo contrário, segue uma lógica de categorização para o agrupamento dos dados em torno de evidências, orientado pela definição teórica dos construtos, devendo ser feito para cada caso escolhido. Enquanto o estudo de caso procura compreender ‘como’ cada decisão foi tomada de fato, o *survey* qualitativo primeiro procura entender ‘o que’ está envolvido em cada decisão.

As dimensões do entorno ambiental postuladas na pesquisa – a concorrencial, a regulatória e a comunitária local – foram sugeridas pela literatura da área. Os projetos e os respectivos recursos complementares compartilhados pelos parceiros, que formam as unidades de análise do estudo de caso, foram identificados e caracterizados conforme a estrutura teórica dos conceitos inter-relacionados no *qualitative survey* e separadamente em cada uma das cooperativas de crédito em estudo. Portanto, o *survey* qualitativo foi do tipo pré-estruturado, pois as categorias e as dimensões da diversidade do fenômeno em cada caso foram especificadas previamente e a evidenciação dessas contra os dados foi realizada segundo um protocolo de observação e interpretação dos dados (JANSEN, 2010).

O procedimento de coleta de dados nesta primeira fase do estudo foi a pesquisa documental, completada por coleta de dados em fontes abertas e fechadas e por algumas consultas com especialistas na forma entrevistas não estruturadas. A análise documental é relevante para a sugestão do conjunto preliminar das instâncias da unidade de análise – o projeto para geração de capacidades e bens internamente à empresa –, processadas com o propósito de gerar as evidências do desenvolvimento de competências sistêmicas na cooperativa de crédito singular. O detalhamento do procedimento de coleta de dados estará apresentado no próximo capítulo, na seção que trata do protocolo de pesquisa.

Depois de uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977) para a evidenciação das instâncias dos construtos durante o *qualitative survey* (JANSEN, 2010), obtiveram-se os padrões de capacidades geradas e bens finais ofertados para uma dimensão sistêmica do entorno ambiental. Por conseguinte, as competências sistêmicas puderam ser inferidas empiricamente em cada caso do estudo (Quadro 5), o que permitiu a execução da fase seguinte, para o encadeamento desses eventos empíricos evidenciados a partir dos dados coletados, na forma da trajetória evolutiva de cada competência sistêmica ao longo da história da firma.

Os dados e informações sobre cada um dos projetos da cooperativa de crédito singular (na forma de narrativa).	A caracterização de capacidades e bens gerados na firma em prol do sistema socioeconômico.	A identificação de necessidades no entorno ambiental da firma satisfeitas.	A caracterização de como a firma se apropria de parte do valor público criado como rendas econômicas.
		A identificação de relacionamentos no entorno organizacional da firma estabelecidos.	A caracterização de como se realizam combinações de recursos complementares.
			A caracterização de como se realiza o intercâmbio de conhecimento.
<b>(1) →</b>	<b>(2) →</b>	<b>(3) →</b>	<b>(4) →</b>

Quadro 5 – O procedimento de transformação de dados empíricos em evidências  
Fonte: elaborado pelo autor, conforme sugerido por Miles e Huberman (1994).

Em seguida, a estratégia principal desta pesquisa, o estudo de casos múltiplos, é descrito, apresentando o procedimento de encadeamento das evidências empíricas e de inferência das conclusões sobre o fenômeno investigado.

#### 4.3.3 – A estratégia da fase da pesquisa por estudo de casos múltiplos

Para Eckstein (1992), existem duas estratégias básicas de pesquisa qualitativa: (1) os estudos de casos, que possuem o caráter *intensivo*; e (2) os estudos comparativos, que possuem o caráter *extensivo*. Um projeto de estudo de caso pode ser baseado em um único caso relevante ou em casos múltiplos, sendo que os últimos diferem daqueles estudos comparativos qualitativos, que também abordam vários casos selecionados.

A principal diferença entre estudos de casos múltiplos e estudos comparativos reside no objetivo da pesquisa. Um estudo comparativo procura capturar aspectos gerais em detrimento de aspectos particulares das unidades analisadas, para a generalização de resultados no nível da população (i.e., generalização estatística). Por sua vez, um estudo de caso procura capturar aspectos particulares em detrimento de aspectos gerais, para a generalização de resultados no nível da teoria (i.e., generalização analítica). Para casos únicos, essa estratégia de pesquisa gera um resultado do tipo diagnóstico, enquanto que para casos múltiplos, gera um resultado do tipo analítico, pelo que possui aplicações na formulação de políticas e estratégias (EISENHARDT, 1989b; ECKSTEIN, 1992).

Não obstante, é plausível a interpretação teoricamente guiada de casos críticos, de generalizações contingentes ao domínio do problema de pesquisa, contribuindo para



a especificação de um modelo-candidato a ser validado em um estudo subsequente com base em um método de análise comparativa (GEORGE; BENNETT, 2004).

Os estudos comparativos são realizados sobre uma grande quantidade de casos individuais que constituem uma amostra estatisticamente representativa da população a ser investigada. Por sua vez, os estudos de caso são realizados sobre um conjunto de indivíduos que não é estatisticamente representativo; não é baseado em uma lógica de amostragem, mas em uma lógica de replicação (EISENHARDT, 1989b, 1991; LLOYD-JONES, 2008). Deste modo, a seleção de casos pode ser feita com base na intenção de gerar resultados similares (i.e., a replicação literal), ou de gerar resultados contrastantes por razões previsíveis (i.e., a replicação teórica).

A estrutura teórica deve expressar as condições sob as quais é possível obter ou não obter um evento particular, o que consiste em realizar a replicação literal ou teórica, respectivamente (LLOYD-JONES, 2008). O número de casos necessários ou suficientes é uma função do número das condições variáveis de modo previsível. Em geral, duas ou três replicações literais são suficientes para a escolha entre duas proposições teóricas concorrentes, de um modo análogo aos estudos estatísticos para teste da hipótese nula, com um tamanho do efeito suficiente para o nível de significância definido; por sua vez, o número de replicações teóricas depende da complexidade do domínio, em termos do grau de variação no efeito produzido pelas diferentes condições externas (THIETART, 2001; GERRING, 2010).

Nesta pesquisa, pela proposição teórica, as firmas desenvolvem competências sistêmicas internamente para a satisfação de necessidades estabelecidas em estruturas do entorno ambiental a partir de relacionamentos no entorno organizacional. A proposição alternativa é a inexistência de competências sistêmicas nas firmas, ou seja, as estruturas sociais complementares ao mercado – a comunitária e a regulatória – impõem restrições ao comportamento estratégico da firma, que é estritamente orientado ao mercado.

Para os estudos de caso, portanto, buscou-se um conjunto de casos críticos nos quais a satisfação de necessidades sistêmicas pelas empresas é distintiva da maioria dos demais casos no domínio empírico do cooperativismo de crédito.

Os resultados empíricos obtidos por Camisón (2004) sugeriram que o processo de desenvolvimento das competências sistêmicas é compartilhado entre diversas firmas, mas pode ser influenciado pelas variações nas condições contextuais. Portanto, a opção metodológica pelos estudos de casos críticos considera as particularidades que levam à ativação dos mecanismos gerativos hipotetizados e relacionados aos resultados em um



patamar distintivo das demais cooperativas de crédito brasileiras.

É relevante ainda ressaltar que nos sistemas abertos, um mesmo resultado pode ter sido gerado a partir de diferentes combinações de mecanismos sociais, o que implica trajetórias equifinais (GEORGE; BENNETT, 2004). Neste estudo, havia expectativa e, por isso, foi testada a ocorrência de equifinalidade entre os dois mecanismos gerativos propostos para o fenômeno dos relacionamentos interorganizacionais da firma. Segundo os critérios para seleção dos casos, procurou-se representar as possibilidades de variação da trajetória evolutiva do fenômeno investigado, onde predominava um processo sobre o outro.

Neste sentido, o estudo comparativo requer o controle das variáveis contextuais que influenciam o efeito investigado, mas não constituem os fatores determinantes ou explicativos. Porém, o estudo de casos não distingue variáveis explicativas e contextuais porque busca justamente a elucidação dos mecanismos sociais do efeito investigado, o que depende igualmente de condições gerais (teóricas) e particulares (contextuais) do caso em estudo (ECKSTEIN, 1992). Não obstante, é buscada a identificação de todas essas variáveis e a distinção nessas duas categorias, o que é relevante à compreensão do desenvolvimento do fenômeno investigado.

No presente trabalho, foi adotada uma estratégia de estudo de casos heurístico (GEORGE; BENNETT, 2004), cujo propósito é o gradual e contínuo refinamento dos construtos teóricos e o mapeamento das respectivas interações causais através do estudo de múltiplos casos em sequência. Por esse motivo, no texto dessa tese, podemos fazer a referência à estratégia de pesquisa como estudo de casos múltiplos ou como estudo de casos heurístico, tendo em vista ser este necessariamente baseado em mais de um caso.

Em estudos comparativos, é realizada a análise simultânea dos indivíduos na amostra de pequena escala com o objetivo de identificar regularidades generalizáveis ao resto da população; em estudos de caso heurísticos, é realizada a análise serial dos casos individuais selecionados, por meio do confronto entre as interpretações de dois casos subsequentes, visando inferir os aperfeiçoamentos aos construtos teóricos (ECKSTEIN, 1992). A série de estudos de casos heurísticos é o processo de indução e acumulação de conhecimento teórico a partir da análise sistemática dos padrões empíricos nos dados, constrangida pelo modelo existente, encerrado quando os construtos refinados podem satisfazer aos requisitos para o uso em um estudo comparativo de larga escala.

Por fim, a reportagem dos resultados da pesquisa também difere nos estudos de casos múltiplos e comparativos. No primeiro, é baseado na descrição e na interpretação

dos atributos dos casos, enquanto no segundo é baseado na sumarização e na correlação dos dados da amostra. Neste sentido, a seção que descreve a análise dos dados mostra a parte do protocolo de pesquisa que especifica a estrutura dos relatórios dos estudos de casos realizados.

#### **4.4 – Os Modelos Matemáticos de cada Método para a Análise dos Dados**

Na perspectiva epistemológica positivista, os estudos de caso podem somente descrever um fenômeno, enquanto no Realismo Crítico, os estudos de caso podem até explicar as relações causais em fenômenos complexos (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008). Tal explicação não diz respeito à generalização estatística das conclusões obtidas sobre as relações de causa-e-feito entre variáveis para a população, mas à generalização analítica das conclusões obtidas a respeito dos mecanismos sociais ativados no contexto empírico para a teoria. Seria esse é o resultado final esperado da fase de análise de um estudo de caso.

Em um estudo de casos múltiplos (GEORGE; BENNETT, 2004), a abordagem adotada nesta pesquisa, existem dois níveis de análise (Quadro 6): a análise intracaso, que ocorre como em um estudo de caso único, mas nenhuma generalização para a teoria é inferida; e a análise intercasos, onde os resultados da análise de dois casos sequenciais são contrastados para, então, ser possível a generalização analítica das conclusões para a teoria. Nesta etapa, as semelhanças e as diferenças entre dados empíricos e proposições teóricas que ocorreram em cada caso devem ser conciliadas na forma de uma sugestão de modificação do modelo teórico, o que consiste da última etapa do procedimento.

O procedimento de análise qualitativa foi especificado com base no método de rastreamento de processo (BENNETT; CHECKEL, 2012), o que consiste em um exame das evidências empíricas reunidas na forma de uma narrativa histórica, com o propósito de identificar as regularidades recorrentes no processo causal hipotetizado pela teoria, através da justaposição de casos distintos. O método é específico aos estudos de casos múltiplos sob a perspectiva epistemológica do Realismo Crítico.

Os métodos qualitativos e quantitativos dos estudos comparativos analisam um conjunto de dados coletados para as variáveis explicativas dos padrões observados em diversos casos de uma amostra da população. Por sua vez, o método de rastreamento de processo para os estudos de caso analisa a sequência de eventos descritos por variáveis intervenientes mensuradas num único caso (PRATSCHKE, 2003). O objetivo do estudo

não é a generalização dos padrões observados na amostra para o restante da população, com base nas correlações entre as variáveis mensuradas; é a interpretação teórica dos padrões observados em uma sequência de eventos de cada caso em estudo, objetivando a generalização analítica para a própria teoria.

A observação de regularidades empíricas é baseada em evidências coletadas de uma realidade social que devem ser teoricamente abstraídas, o que inicia ainda durante a coleta de dados, mas é concluído somente em uma etapa preliminar à análise, para a redução e a organização dos dados coletados (Quadro 6).

Nessa primeira etapa de análise, os documentos e outros dados e informações reunidos de fontes primárias e secundárias são organizados em unidades de análises – o que nesta tese, são os projetos da firma –, na forma de narrativas, e são justapostos por ordem cronológica. Em outros termos, os dados são segmentados na forma de unidades de análise discretas de natureza temporal, que contêm os eventos críticos identificados nos vários níveis do contexto ambiental (i.e., do mercado, da regulação e da localidade) e do objeto de estudo (i.e., a estratégia, as estruturas, os processos, as práticas, a cultura e os indivíduos da firma). Cada evento crítico representa uma mudança organizacional, ou seja, uma transição entre dois estados discretos na trajetória evolutiva do processo histórico investigado (GEORGE; BENNETT, 2004).

Na presente pesquisa, cada um dos três construtos teóricos – a geração de capacidades e bens econômicos na firma em prol do sistema, a combinação de recursos compartilhados pelos parceiros e o intercâmbio de informações e conhecimento – foram evidenciados nas narrativas elaboradas para cada projeto (i.e., unidade de análise) pela marcação de um ou mais de seus atributos descritivos, conforme a operacionalização da pesquisa empírica – no capítulo a seguir. As condições contextuais presentes no entorno organizacional e no entorno ambiental também têm instâncias identificadas na narrativa, conforme a orientação do mesmo modelo teórico operacionalizado.

No resultado dessa análise prévia ao estudo de caso, se apresentam detalhes da operacionalização de cada construto do modelo teórico fundamentado na cooperativa de crédito e as evidências abstraídas dos dados durante a realização deste procedimento. A formação de evidências a partir dos dados empíricos obtidos ainda da narrativa histórica é o resultado da estratégia de *survey* qualitativo adotada nesta etapa (JANSEN, 2010).

<p><b>Organização dos dados coletados:</b> <i>Narrativas sobre eventos empíricos estruturadas em ordem cronológica</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O contexto histórico do caso.</li> <li>• A narração da trajetória evolutiva da firma.</li> <li>• A evidenciação dos construtos nos dados sobre os projetos levantados.</li> </ul>
<p><b>Análise intracaso:</b> <i>Diagnóstico dos padrões de eventos sequenciados por unidade de análise</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O encadeamento dos projetos orientado à dimensão do entorno ambiental associada aos problemas sistêmicos encontrados.</li> <li>• A identificação das condições contextuais no ambiente interno e no ambiente externo que foram identificadas nos dados obtidos.</li> <li>• As instâncias de mecanismos gerativos (i.e., contexto, mecanismo, resultado) envolvidos na série de eventos observados (i.e., sequências equifinais).</li> <li>• O diagnóstico das respectivas competências sistêmicas desenvolvidas na firma.</li> </ul>
<p><b>Análise intercasos:</b> <i>Comparação dos padrões de sequências de eventos entre os casos</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As variações na evolução do processo de desenvolvimento de uma competência sistêmica em cada caso comparado.</li> <li>• As categorias de condições contextuais no entorno ambiental previstas e não previstas, mas observadas nos casos.</li> <li>• As categorias de condições contextuais no entorno organizacional previstas ou não, mas observadas nos casos.</li> </ul>
<p><b>Revisão do modelo teórico e Especificação do modelo empírico:</b> <i>Generalização analítica das conclusões do estudo de casos e definição dos atributos observáveis</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A comparação dos achados empíricos com a literatura e com o modelo teórico.</li> <li>• As sugestões para modificação do modelo teórico e para especificação do modelo empírico para análise comparativa.</li> </ul>

Quadro 6 – A estrutura analítica dos dados da pesquisa

Fonte: elaborado pelo autor sobre Langley (1999), Riedl et al. (2008) e Bennett (2010).

O procedimento para a organização das evidências reunidas e a categorização a partir dos construtos do modelo teórico é a aplicação da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). Tal procedimento, porém, não visa refinar os construtos teóricos nem elucidar os mecanismos gerativos em operação – o que somente virá acontecer na etapa seguinte, do estudo de casos múltiplos. Trata-se apenas do levantamento e descrição de fatos empíricos sobre a atividade estratégica da firma em estudo, orientado pelo modelo teórico, contribuindo para identificar as instâncias dos construtos teóricos nos níveis de análise relatados na narrativa, gerando uma estrutura de evidências empíricas abstraída dos dados e que reflete a estrutura do modelo teórico (GEORGE; BENNETT, 2004).

Depois, o processo investigado foi rastreado, isto é, explicado pelas evidências abstraídas dos padrões sequências observados nos dados, nas evidências dos construtos teóricos (Quadro 17), durante a realização de cada análise intracaso (BENNETT, 2010; BENNETT; CHECKEL, 2012). Trata-se da etapa da pesquisa empírica pela estratégia de estudo de casos múltiplos propriamente dita.

A análise dos dados orientada pela teoria tem por finalidade a identificação de padrões nos dados através de métodos rigorosamente especificados para este fim, o que apoia a construção do modelo teórico-empírico. Na perspectiva ontológica do Realismo Científico, os padrões procurados nos dados empíricos resultam dos mecanismos sociais que expressam um modo de interação entre estrutura e agência que não dependem do domínio empírico da pesquisa, mas cujos resultados observados são influenciados pelas suas particularidades (BHASKAR, 1975). Neste sentido, os mecanismos gerativos e as condições contextuais precisam ser investigados.

De acordo com o preconizado pelo Realismo Crítico, convém analisar a firma em níveis de agregação diferentes (EASTON, 1995). Primeiro, os níveis de evidências sugeridos pelo marco teórico (Quadro 4) – o ambiente externo, os resultados da firma, a estratégia da firma e o ambiente interno – foram acessados para identificar os fatores determinantes e contextuais do fenômeno investigado. Cabe lembrar que a unidade de análise é o projeto para a geração de novas capacidades e bens internamente à firma, mas o caso de estudo é a firma onde acontece um processo para o desenvolvimento de competências sistêmicas.

Por fim, na análise intercasos, as semelhanças e diferenças entre as trajetórias evolutivas do processo investigado são interpretadas de acordo com o modelo teórico de análise operacionalizado para a pesquisa empírica. Com base nestas observações podem ser sugeridas modificações, ou seja, as discrepâncias entre o modelo teórico deduzido a

partir da teoria e o padrão induzido a partir das evidências empíricas reunidas nos casos podem ser conciliadas como: (a) uma sugestão de construto ou de atributo de construto; ou (b) uma relação causal do modelo teórico em construção. Trata-se da última etapa do procedimento de análise, conforme o Realismo Crítico – a revisão do modelo teórico.

O rastreamento de processo prevê a possibilidade de caminhos múltiplos, isto é, de resultados equifinais, e também de trajetórias potencialmente não lineares durante a análise de fenômenos complexos e evolutivos. Por conseguinte, recomenda-se que as sugestões de modificação do modelo empírico incluam ainda os caminhos de causação alternativos a partir de estágios diferentes de um construto, ou mesmo de construtos diferentes (GEORGE; BENNETT, 2004). Isso também foi buscado nesta pesquisa.

Nas próximas seções, as técnicas para análise de categorias e de sequências são especificadas, o que compreende a fundamentação dos modelos matemáticos discretos usados na análise de dados, com o propósito de promover a confiabilidade da pesquisa. A fundamentação matemática das técnicas utilizadas são, respectivamente, a teoria das categorias (MACLANE; EILENBERG, 1948) e da teoria das linguagens ou gramáticas gerativas (CHOMSKY, 1959). Mais precisamente, apresenta-se o modelo de categorias teóricas para a análise de conteúdo orientada à evidenciação dos conceitos teóricos, e o modelo de gramáticas gerativas para a análise de sequências orientada ao rastreamento do processo. No entanto, cada procedimento propriamente dito é especificado somente na seção sobre o protocolo da pesquisa, pois as próximas subseções são dedicadas aos fundamentos lógico-matemáticos que possibilitam reivindicar a validade das conclusões obtidas através da aplicação rigorosa dos mesmos. A validade das teorias decorrem de uma prova formal cuja demonstração, todavia, não está no escopo desta pesquisa.

#### **4.4.1 – Do método da análise de conteúdo para a evidenciação dos construtos**

Na estratégia de *survey* qualitativo, o método de categorização por uma técnica de análise de conteúdo representa o procedimento adotado para evidenciar os construtos nas unidades de análise (i.e., projetos) e as respectivas interrelações como previstos no modelo teórico, nos casos em estudo.

A *análise de conteúdo* (AC) é uma classe de técnicas de pesquisa cujo objetivo é sistematizar a interpretação do conteúdo de mensagens textuais através de abordagens quantitativas ou qualitativas. Na primeira abordagem, calcula a frequência da ocorrência de termos e construções no texto em análise, enquanto na segunda, verifica a presença



ou não de algumas características que evidenciem elementos latentes no texto. Chamada ainda pela alcunha de *análise de discurso* (AD), a análise qualitativa de conteúdo lida com o sentido dos termos, não com as representações literais dos mesmos (BARDIN, 1977).

A distinção das abordagens quantitativa e qualitativa remete ainda à distinção dos conceitos de *conteúdo manifesto* e *significado latente*, que existe para a abordagem qualitativa somente. O primeiro diz respeito a tudo aquilo que foi efetivamente narrado no texto, enquanto o segundo, ao significado latente na mensagem escrita, que depende da interpretação do pesquisador amparada pelo referencial teórico (BARDIN, 1977).

A *codificação* é o procedimento pelo qual os dados brutos são sistematicamente transformados e agregados em unidades de sentido, as quais possibilitam uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo inferido. Todos os segmentos de texto – na terminologia de Bardin (1977), as unidades de registro – devem estar em ao menos uma categoria teórica, nem que sejam do tipo "outros" ou "não se aplica".

Para Bardin (1977), a análise qualitativa de conteúdo pode ser usada para dois propósitos específicos: (a) a *análise conceitual* ou *análise categorial*; e (b) a *análise relacional*. Nos dois casos, é feita a codificação das ocorrências das relações verticais e horizontais entre as manifestações empíricas dos conceitos teóricos, respectivamente.

O propósito da *análise conceitual* ou *categorial* consiste da evidenciação dos construtos teóricos na narrativa de cada caso em estudo, que pela abordagem qualitativa, ocorre pela categorização dos segmentos de texto a partir da inferência do conteúdo da mensagem. A categorização é o procedimento de classificação das unidades de registro (i.e., elementos de um conjunto) por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento com base em critérios previamente definidos. As categorias são classes de elementos do levantamento de dados no domínio empírico que apresentam características comuns.

Por sua vez, o propósito da *análise relacional* é a identificação das relações teóricas existentes entre os conceitos evidenciados na narrativa (e.g., entre mecanismos gerativos e condições contextuais).

Para Bardin (1977), as categorias teóricas devem apresentar propriedades que proporcionem a validade das conclusões: (a) *exclusão mútua*, pela qual os conjuntos de elementos manifestos de cada categoria possuem interseção vazia, ou seja, as categorias não se sobrepõem; (b) *objetividade*, pela qual uma unidade de registro pertence a uma e somente uma categoria; (c) *exaustividade*, pela qual o procedimento para categorização reuniu todas as unidades de registro relevantes ao objetivo da pesquisa; (d) *pertinência*,



pela qual o sistema de categorias estabelecido é pertinente quanto ao modelo teórico e o objeto empírico; e (e) *homogeneidade*, pela qual a coerência na aplicação dos critérios de categorização é verificada durante todo o estudo de casos.

Os princípios citados são a base heurística da técnica cuja validade pode ainda ser demonstrada por meio da *teoria das categorias* (EILENBERG; MACLANE, 1945; MACLANE; EILENBERG, 1948). Embora a demonstração esteja fora do escopo dessa tese, é necessário observar os seus teoremas para presumir a validade das conclusões obtidas pela aplicação do método. Neste sentido, a teoria das categorias suporta ainda a validação da transponibilidade dos resultados obtidos do processamento de dados com base em uma técnica ou modelo para outra, através de uma forma de mapeamento. As duas contribuições da aplicação da teoria das categorias aos estudos qualitativos podem ser compreendidas no restante desta seção e da próxima. Antes, porém, é preciso definir formalmente o que é uma categoria, a partir dos seus axiomas fundamentais e das suas propriedades derivadas a partir desses axiomas.

A categoria é uma estrutura abstrata definida a partir de axiomas que declaram morfismos entre objetos (i.e., a relação entre elementos de um conjunto). Neste sentido, uma categoria **C** é constituída de: (a) uma classe de objetos – **obj(C)**; (b) uma classe de morfismos – **hom(C)**  $\subset$  {  $f_i: A_i \rightarrow B_i$  }; (c) um domínio e um contradomínio da relação representada pelo conjunto dos morfismos – **C(A, B) = hom(C)**, onde  $A \in \mathbf{Dom(C)}$  e  $B \in \mathbf{Codom(D)}$ ; (d) a única operação, da *composição* de pares de morfismos – se  $f_1: A \rightarrow B$  e  $f_2: B \rightarrow C$ , então  $g = (f_1 \circ f_2)$  é  $g: A \rightarrow C$ ; e (e) duas propriedades, da *identidade da composição* – se  $i_A: A \rightarrow A$ ,  $i_B: B \rightarrow B$  e  $f: A \rightarrow B$ , então  $(i_A \circ f) = f$  e  $(f \circ i_B) = f$  – e da *associatividade* –  $(h \circ g) \circ f = h \circ (g \circ f)$ . Em síntese, uma relação entre objetos que viole um e somente um desses axiomas não é uma categoria na perspectiva matemática.

O modelo teórico pode ser definido como uma categoria cujos objetos são suas categorias teóricas. Todas as relações entre as categorias teóricas são explicitadas por morfismos específicos: existem os morfismos de *instanciação* ( $f: I \rightarrow C$ ) das unidades de registro na respectiva categoria teórica; de *generalização* ( $g$ ) de uma subcategoria para uma supercategoria teórica; e de *associação* ( $h$ ) entre pares de categorias teóricas e entre pares de instâncias.

No modelo das categorias teóricas, algumas das propriedades requeridas para a validade da análise de conteúdo correspondem a propriedades dos morfismos previstas pela teoria das categorias.

Um resultado importante da teoria é o conceito de *isomorfismo*, a propriedade do morfismo que possui uma e apenas uma inversa (MACLANE; EILENBERG, 1948): se  $f: A \rightarrow B$  é um isomorfismo, então  $g: B \rightarrow A$  existe e é a inversa de  $f$ . Todas as categorias isomórficas possuem um conjunto de morfismos e o respectivo conjunto de inversas de cada um.

Uma relação entre categorias é bijetiva se e somente se existem isomorfismos entre todos os objetos do domínio e do contradomínio. De maneira análoga, existem as propriedades do *monomorfismo* – para as categorias cuja relação existente é injetora –, do *epimorfismo* – para as categorias cuja relação é sobrejetora – e do *endomorfismo* – de um objeto para si mesmo, o que ocorre quando as instâncias de uma mesma categoria possuem relações consigo mesmas ou entre si.

Os morfismos existentes entre os objetos dos tipos instância e categoria teórica (i.e., instanciação) são todos epimorfismos, o que assegura os princípios da objetividade e da exclusão mútua citados no livro de Bardin (1977). De uma categoria teórica para a sua supercategoria teórica (i.e., generalização), o epimorfismo define que a composição ( $i$  o  $g$ ) indica que um objeto instância de uma categoria é ainda daquela supercategoria, preservando o princípio da objetividade que orienta a análise de conteúdo.

Outro resultado é o conceito de *functor*, o mapeamento entre categorias, isto é, de cada morfismo de uma categoria em um morfismo na outra, preservando a estrutura e o isomorfismo existentes entre os objetos da categoria de origem. Especificamente, em uma categoria cujos objetos são também categorias, os funtores formam uma categoria, cujos morfismos possuem a propriedade de ser a *transformação natural* entre categorias (MACLANE; EILENBERG, 1948).

O modelo estrutural (i.e., comparativo) e o modelo processual (i.e., gerativo) são categorias obtidas pela transformação natural de um modelo das categorias teóricas, preservando sua estrutura. As instâncias e as categorias teóricas têm uma transformação natural em variâncias manifestas e variâncias latentes no modelo estrutural e ainda em eventos críticos e mecanismos gerativos no modelo processual. Paradigmas de análise de dados com propósitos específicos (i.e., a análise de variância no modelo estrutural e a análise de sequências no modelo processual) são uma extensão do conjunto original de morfismos (i.e., a relação de covariância e a regra de produção), mas que preservam a estrutura entre os objetos. As modificações ao modelo sugeridas pela análise realizada em um paradigma podem ser transformadas de volta para o modelo original. Embora a demonstração do isomorfismo dessas transformações naturais, ou da equivalência entre

partes das estruturas desses modelos, esteja fora do escopo deste estudo, é um resultado relevante para a concepção de modelos em ciências sociais (SALLACH, 2012).

Quando os objetos de uma categoria teórica têm um e apenas um isomorfismo para um objeto de outra categoria teórica, diz-se que ambas são *equivalentes*. No caso, os funtores entre as categorias possuem inversa e, por conseguinte, a transformação de uma para outra é possível. Não existe equivalência entre o modelo de categorias teóricas e os modelos estrutural e processual, mas apenas entre partes das categorias de cada um – como será visto adiante. Não obstante, esse resultado permite a realização de análises dos dados baseada tanto no modelo estrutural quanto no processual e a equivalência dos resultados obtidos.

A teoria das categorias estabelece algumas categorias para os modelos bastante comuns na matemática: SET, para objetos *conjuntos* e morfismos *funções*; PSET, para objetos conjuntos e morfismos de *funções parciais*, como as de ordem parcial (< ou >); e REL, para objetos conjuntos de morfismos de *relações binárias* (e.g., x é conjugue de y); GRF, para objetos *grafos*; e VEC, para os objetos *espaços vetoriais* e os morfismos *transformações lineares*.

Algumas das categorias matemáticas citadas possuem aplicações na sociologia – por exemplo, GRF para a análise de redes sociais e REL para análise de grupos sociais (DEKKER, 2001; SALLACH, 2012). Um modelo de categorias teóricas para ciências sociais, portanto, pode apresentar equivalência à categoria matemática que for a mais adequada ao fenômeno sendo investigado.

Entre as críticas ao método por análise de conteúdo (KRIPPENDORFF, 2004; KOHLBACHER, 2005), a subjetividade inerente à versão qualitativa, que depende da codificação por critérios aplicados de acordo com a interpretação do pesquisador, apoia-se em parte por falta de fundamentação matemática dos modelos nessa teoria.

A interpretação de uma unidade de registro (i.e., segmento de texto), exercida pelo pesquisador, não é livre ou arbitrária, pois consta da escolha: (1) de um morfismo – do tipo instanciação – de uma categoria teórica; (2) de morfismos – do tipo associação – entre unidades de registro que devem estar de acordo com os correspondentes entre as proposições de relações entre as categorias teóricas; e (3) de morfismos em categorias de modelos equivalentes entre si – quando for o caso.

Considere o texto da narrativa estruturado em segmentos e que têm significado latente, formando objetos do modelo das categorias teóricas – do tipo instância. Deve-se definir o morfismo para a categoria teórica correspondente, mas também os morfismos

do tipo associação pertinentes às proposições teóricas da pesquisa.

Portanto, um morfismo que parte de uma instância existe no contexto de uma estrutura latente entre as instâncias, que precisa ser equivalente àquela existente entre os objetos do tipo categoria teórica, conforme prescrito pelo modelo teórico. Essa é uma conclusão alinhada à epistemologia do Realismo Crítico (BHASKAR, 1975).

Uma vez evidenciada a estrutura teórica na narrativa, o protocolo de pesquisa seguirá, no caso desta pesquisa, para uma segunda etapa, de rastreamento do processo. Ambas as fases precisam ser independentes entre si, não obstante, na impossibilidade de realização do rastreamento do processo por falta de evidências dos eventos, é possível retomar o *survey* qualitativo e a aplicação da técnica de análise de conteúdo para obter um conjunto suplementar de evidências para os construtos. Neste caso, o rastreamento do processo deve recomeçar do ponto de partida, descartando os resultados da análise realizada anteriormente.

#### **4.4.2 – Do método da análise de sequências para o rastreamento do processo**

Na estratégia de estudo de casos, o método para rastreamento do processo por uma técnica de análise de sequências representa o procedimento usado para reconhecer os padrões seriais de eventos (i.e., nas trajetórias do desenvolvimento de competências sistêmicas) previstos pelo modelo teórico, nos casos em estudo (ABBOTT, 1990, 1995).

O conceito de sequência representa uma lista ordenada de elementos segundo um critério definido (ABBOTT, 1995). O critério de ordenação é dependente da questão de pesquisa estabelecida, sendo que o critério cronológico – não por valores de natureza temporal medidos em unidades absolutas, mas por relações lógicas de precedência entre os elementos de um domínio, estabelecendo uma cronologia – o mais comum. Neste caso, os elementos são chamados de *eventos*.

As sequências se caracterizam por (ABBOTT, 1990, 1995): *paralelismo* (i.e., ponto onde uma sequência de elementos diverge em duas ou mais sequências e cujas trajetórias seguem independentes); *regularidade* (i.e., os padrões de sequências gerados por regras de produção bem definidas e que se repetem ou se alternam); e *equifinalidade* (i.e., os padrões de sequências distintos que possuem os mesmos pontos de partida e de chegada, pelo que pode ser inferida a equivalência semântica entre eles). Em todos os casos, os eventos possuem a propriedade da *dependência*, pois a ocorrência do n-ésimo evento depende do evento imediatamente anterior (n-1).

O método para rastreamento de processo caracteriza de modo formal as cadeias de eventos críticos identificadas na narrativa, mas usando uma abordagem estritamente descritiva. No entanto, é possível observar padrões repetitivos entre os eventos críticos na trajetória de um processo social e em um nível ontológico, ou seja, independente do domínio do estudo, que podem ser caracterizados de modo sintético usando um modelo matemático discreto.

Nesta pesquisa, o processo do desenvolvimento de competências sistêmicas se desenvolve apresentando regularidade e equifinalidade nas sequências de eventos, pois existem padrões bem definidos – entre condições contextuais, combinações de recursos e intercâmbio de conhecimento – que se repetem e, ainda que diferindo entre si nas instâncias dos processos investigados, podem chegar ao mesmo estado final – a geração de um bem sistêmico. Por conseguinte, consideramos que para responder à questão de pesquisa proposta, o método do rastreamento do processo por uma técnica de análise de sequências baseada num modelo matemático discreto seria o adequado.

Há técnicas quantitativas de análise de sequências: os modelos econométricos para séries temporais (GUJARATI, 2004); os modelos estocásticos de estados discretos das cadeias de Markov (1971); e o modelo entrópico para informação e comunicação de Shannon (1948). Nesta pesquisa, por causa da natureza dos dados disponíveis, adotamos uma técnica qualitativa para a análise de sequências: o modelo das gramáticas gerativas de Chomsky (1956, 1959).

Essa segunda etapa da pesquisa é iniciada somente após a primeira etapa de análise categorial. Como se trata de estratégia de pesquisa que busca a fundamentação empírica e o refinamento do modelo teórico a partir da inferência de padrões de eventos sequenciais convergentes e divergentes com a proposta original, optou-se pela técnica para a análise de sequências baseada na teoria das gramáticas gerativas (CHOMSKY, 1959). O benefício em realizar o rastreamento do processo com base neste método pode ser verificado, principalmente, na possibilidade de reprodução das conclusões obtidas com bastante fidedignidade.

#### ***4.4.2.1 – O modelo matemático das gramáticas gerativas de Chomsky***

O conceito de gramática gerativa representa o conjunto de regras para geração de cadeias de elementos discretos – do inglês, *strings* – em uma linguagem formal. Em outras palavras, uma gramática (G) explica como um conjunto infinito de cadeias (i.e.,

*strings*) é gerado a partir de um conjunto finito de regras de produção (P) e um conjunto finito de símbolos ( $\Sigma$ ) do alfabeto da linguagem.

Dado uma gramática  $G = (N, \Sigma, P, S)$  e a relação binária gerativa  $\Rightarrow_G$  em  $(\Sigma \cup N)^*$ , uma linguagem  $L(G)$  é o conjunto  $\{w \in \Sigma^* \mid S \Rightarrow_G^* w\}$  das sentenças derivadas a partir de um número finito de aplicações de regras de produção em  $P \in (\Sigma \cup N)^*$  a partir do símbolo não terminal  $S$  que constituem o conjunto de derivações  $\{w \in (\Sigma \cup N)^* \mid S \Rightarrow_G^* w\}$ .

As regras de produção (P) são um tipo específico de relação entre os pares de padrões de cadeias constituídos por símbolos terminais do alfabeto ( $\Sigma$ ) e símbolos não terminais ( $N$ ) que constam à direita de pelo menos uma regra de produção em P. Entre estas, pelo menos uma precisa ter o símbolo não terminal S do início da sequência de símbolos terminais (i.e.,  $S \in N$ ) e as demais regras devem ter uma *forma sentencial* do tipo:

$$(\Sigma \cup N)^* N (\Sigma \cup N)^* \rightarrow (\Sigma \cup N)^*$$

Onde \* é o operador unário asterisco para o fecho de Kleene (i.e., a cardinalidade ‘zero ou mais’ repetições do padrão de cadeia entre parênteses) e  $\cup$  é o operador binário para a união de conjuntos (CHOMSKY, 1959).

A formalização matemática para a teoria das gramáticas gerativas de Chomsky (1959) prevê uma hierarquia com originalmente quatro tipos de linguagens formais, que apresentam propriedades específicas, implicando em níveis crescentes de complexidade. A gramática de menor complexidade descreve a classe das linguagens regulares.

Nas gramáticas regulares, as regras de produção são restritas à forma sentencial  $A \rightarrow aB$  (ou  $A \rightarrow Ba$ ) e  $A \rightarrow a$ . Se os dois pares de formas sentenciais admissíveis não forem adotados por todas as regras de produção, a gramática poderá não ser regular. A regra  $S \rightarrow \epsilon$  pode ser incluída, representando que o símbolo não terminal inicial pode derivar para uma palavra vazia pertencente à linguagem regular descrita. Os símbolos não terminais são os estados possíveis na trajetória do processo que podem se repetir.

Uma representação gráfica da gramática regular corresponde a um autômato de estados finitos equivalente, onde os símbolos não terminais correspondem aos nós (i.e., estados) e os símbolos terminais correspondem às arestas direcionadas (i.e., transições



entre estados), de acordo com a notação visual das linguagens formais (NAGY, 2010).

O conceito de gramática definido por Chomsky (1959) representa um conjunto de regras para produção de um fenômeno processual determinístico representado como um grafo ordenado de estados, neste caso, que reconhece as sentenças gramaticalmente corretas de uma linguagem. Por outro lado, qualquer sequência ordenada de elementos pode ser expressa sinteticamente por uma gramática, seja uma cadeia dos símbolos que ocorrem em uma linguagem, ou dos eventos críticos em um processo natural ou social (GONZALEZ; THOMASON, 1978; SALANCIK; LEBLEBICI, 1988).

Nas ciências sociais, a estrutura sintática da narrativa obtida pelo pesquisador não necessariamente está em investigação – embora possa estar em determinados tipos de estudos –, mas a estrutura gerativa do fenômeno processual subjacente, que consiste em um conjunto ordenado de ações ou de eventos (PENTLAND, 1995). O conjunto não ordenado das regras de produção restringem as sequências nas quais as ações podem ser realizadas, ou os eventos serem ativados. Pode haver sequências que teoricamente sejam geráveis por uma gramática, mas que nunca tenham sido ou venham a ser observadas no domínio empírico.

Os símbolos terminais e as regras de produção para um modelo de gramática gerativa precisam ser definidos a partir do modelo teórico para o fenômeno investigado, como discutido na seção anterior. Não obstante, uma transformação natural do modelo categorial para o modelo processual é atinente a critérios que preservam a equivalência da estrutura original na estrutura derivada.

O fenômeno processual investigado no presente estudo – o desenvolvimento de competências sistêmicas na firma – é descrito analiticamente pela aplicação do modelo de Chomsky (1959) às categorias de eventos críticos evidenciados no domínio empírico. Na seção a seguir, a construção de uma gramática para um processo social é discutida.

#### ***4.4.2.2 – A análise de um processo social a partir de uma gramática gerativa***

Em estudos de casos, a análise de processos sociais depende da elaboração de narrativas com dados e informações obtidos juntos aos respectivos atores, mas a criação de teorias explanatórias sobre os mesmos processos sociais depende da identificação das estruturas subjacentes ao desenvolvimento do fenômeno social que não são diretamente observáveis (EASTON, 2010). Para um estudo da dinâmica dessas estruturas sociais, a teoria das categorias de Eilenberg e MacLane (1945) e a teoria das gramáticas gerativas

de Chomsky (1959) podem ser aplicadas ao desenvolvimento de um quadro teórico para a análise sistemática dos dados (*framework*).

No modelo de categorias teóricas para análise de processos em ciências sociais, entende-se que (1) cada mecanismo social é representado como um construto teórico de natureza gerativa; (2) cada instância de um construto teórico corresponde às evidências empíricas do evento de ativação de um mecanismo social; (3) cada condição contextual é uma categoria teórica que está associada às instâncias de um mecanismo social que foi ativado.

<b>A</b>	É o objeto referente ao construto para uma condição contextual $a$ .
<b>B</b>	É o objeto referente à instância da condição contextual $a$ ocorrida.
<b>Z</b>	É o objeto referente ao construto para um mecanismo gerativo $z$ .
	Ex.: $Z_{\text{geração\_de\_bem}}$ , $Z_{\text{combinação\_de\_recursos}}$ , $Z_{\text{intercâmbio\_de\_conhecimento}}$ .
<b>Y</b>	É o objeto referente à instância do construto para o mecanismo $z$ ativado.
	Ex.: $Y_{\text{bem\_gerado\_1}}$ , $Y_{\text{bem\_gerado\_2}}$ , etc. $Z_{\text{recursos\_combinados\_1}}$ , etc.
<b>X</b>	É objeto referente à unidade de registro interpretada durante a análise de conteúdo como uma instância do construto para o mecanismo $z$ ativado ou do construto para a condição contextual $a$ .
	Ex.: $X_{\text{unidade\_de\_registro\_1}}$ , $X_{\text{unidade\_de\_registro\_2}}$ , etc.
<b>f: Y → Z</b>	É o morfismo relativo à instanciação (ativação) do mecanismo $z$ .
<b>g: X → Y</b> <b>g<sup>-1</sup>: Y → X</b>	É o morfismo relativo à interpretação da unidade de registro como uma instância (evento de ativação) do mecanismo $z$ – e sua inversa.
<b>h: A → Z</b>	É o morfismo relativo à condição contextual $a$ que pode acontecer para a ativação do mecanismo gerativo $z$ .
	Ex.: $A_{\text{problema\_sistêmico}} \rightarrow Z_{\text{geração\_de\_bem}}$ , $A_{\text{relacionamento\_específico}} \rightarrow Z_{\text{combinação}}$
<b>i: X → B</b> <b>i<sup>-1</sup>: B → X</b>	É o morfismo relativo à interpretação da unidade de registro como uma instância (ocorrência) da condição contextual $a$ – e a sua inversa.

Quadro 7 – A estrutura do modelo de categorias teóricas e exemplos nesta tese

Fonte: elaborado pelo autor.

Existem objetos para os mecanismos gerativos no domínio real e no domínio ativado, que apresentam epimorfismos dos segundos para os primeiros. Os mecanismos ativados constituem a interpretação de um segmento de dados da narrativa estruturada, o

que constitui um isomorfismo entre esses objetos. De maneira análoga, há as definições dos morfismos relativos às condições contextuais. Portanto, dessa descrição, obtém-se a estrutura do modelo de categorias teóricas, que é a estrutura do modelo teórico adotado nesta tese para a análise de sequências (Quadro 7).

A estrutura do modelo de gramática gerativa, por sua vez, é construída sobre outro conjunto de morfismos: (1) cada símbolo terminal corresponde a um evento de (a) ativação de um mecanismo gerativo, ou (b) verificação de uma condição contextual; (2) cada símbolo não terminal deve estar situado à esquerda de pelo menos uma regra de produção que determina (a) o próximo evento esperado na série e (b) o próximo símbolo não terminal (se houver).

A transformação natural do modelo das categorias teóricas para o modelo da gramática gerativa pressupõe que: (1) o processo investigado compreende a ordenação de instâncias do modelo de categorias teóricas, a partir do estado inicial – o símbolo não terminal S; (2) cada estado possível na trajetória do processo não existe como um objeto no modelo categorial, mas deve corresponder a um subconjunto dos símbolos terminais (i.e., eventos e condições contextuais) que podem ocorrer na série histórica após uma transição para um estado seguinte; e (3) cada categoria teórica corresponde ao símbolo terminal que pode ocorrer em uma transição entre estados.

O procedimento supracitado estabelece uma gramática gerativa para todas as sequências de eventos, de instâncias das categorias teóricas, como prescreve o modelo teórico; especificamente, o alfabeto e as regras de produção da linguagem formal fazem a descrição inequívoca e sintética do fenômeno processual investigado.

Quando uma sequência de eventos e de condições contextuais viola regras da gramática gerativa para o processo analisado, temos uma exceção ao modelo que deve ser avaliada quanto às possíveis modificações nas suas proposições. O Realismo Crítico admite uma modificação teoricamente fundamentada que evite a refutação do modelo, mas que deve ser incorporada como um padrão secundário, menos frequente, não como uma particularidade exclusiva ao caso em estudo (BENNETT; CHECKEL, 2012).

Outra forma de modificação do modelo teórico corresponde à especificação do respectivo modelo estrutural – um dos objetivos desta tese. Neste caso, a transformação natural ocorre do modelo modificado das categorias teóricas – por observações feitas no estudo de caso baseado no modelo processual – para um modelo estrutural. O propósito é alcançar a generalização populacional das proposições teóricas a partir de um estudo comparativo, conforme critérios definidos nos manuais do método de análise de dados a

ser utilizado – se for análise de equações estruturais (SCHUMACKER; LOMAX, 2004; KLINE, 2011), ou análise qualitativa comparativa (RAGIN, 1987) –, mas que não serão aplicados nesta tese, constituindo recomendação para estudo futuro.

#### 4.4.2.3 – A complexidade algorítmica das classes de gramáticas gerativas

De acordo com a teoria das gramáticas gerativas de Chomsky (1959), existe uma hierarquia de classes de gramáticas e das respectivas classes de linguagens formais representáveis que é ordenada conforme a complexidade computacional requerida para o algoritmo de reconhecimento dos padrões sintáticos que lhes são característicos.

<b>Gramática</b>	<b>Complexidade Espacial e Temporal</b>	<b>Classe Algorítmica</b>	<b>Forma das Regras de Produção</b>
Regular	lineares, $O(n)$ .	Autômato Finito	Forma Linear à Esquerda <i>ou</i> Formal Linear à Direita – $A \rightarrow aB$ ( <i>ou</i> $A \rightarrow Ba$ ) e $A \rightarrow a$
Livre de Contexto	linear, $O(n)$ .	Autômato de Pilha	Forma Normal de Chomsky (FNC), Reduzida – $A \rightarrow BC$ e $A \rightarrow a$ .
	polinomial, $O(n^3)$ .		
Sensível ao Contexto <sup>6</sup>	exponenciais, $O(2^n)$ .	Autômato Limitado Linearmente	Forma Normal de Penttonen (FNP) – $AB \rightarrow AD$ , $A \rightarrow BC$ e $A \rightarrow a$ .

Quadro 8 – A complexidade algorítmica das classes mais elementares de gramáticas  
Fonte: Nagy (2010).

Nesta hierarquia, que não é estritamente linear (NAGY, 2010), as três classes de gramáticas mais elementares são aplicáveis aos estudos em ciências sociais (Quadro 8): (1) a gramática regular (GR), que descreve a categoria de padrões sequenciais que são reconhecíveis por um autômato finito (AF), usando apenas a forma linear à esquerda ou a linear à direita; (2) a gramática livre de contexto (GLC), que descreve a categoria de padrões sequenciais que são reconhecíveis por um autômato de pilha (AP), utilizando apenas a forma normal de Chomsky; e (3) a gramática sensível ao contexto (GSC), que por sua vez descreve a categoria de padrões sequenciais que são reconhecíveis por um

<sup>6</sup> Se a regra de produção para a *empty string* é vedada, então a Forma Normal de Kuroda se torna a Forma Normal de Penttonen (*One-sided Normal Form*).

autômato limitado linearmente (ALL), em geral, utilizando somente a forma normal de Kuroda ou a forma normal de Penttonen.

O modelo de menor complexidade, uma gramática regular, é a proposta inicial da presente pesquisa por duas razões teóricas: (a) tem capacidade para expressar regras de produção lineares, cujos padrões sequenciais gerados não exigem memória<sup>7</sup>, como os esperados nos dados reunidos em cada uma das unidades de análise; (b) tem capacidade para simular as regras de produção estritamente sensíveis ao contexto<sup>8</sup>, o que permite o rastreamento das condições contextuais mesmo usando as gramáticas regulares.

Quanto a segunda razão teórica, símbolos terminais de condições contextuais à esquerda do símbolo não terminal podem ser transferidos para o lado direito da regra de produção correspondente e nas demais regras de produção que a partir dela possam ser ativadas, desde que todas sejam restritas à forma linear à esquerda. Embora demonstrar essa afirmativa esteja fora do escopo desta pesquisa, a violação desses dois pressupostos teóricos a respeito dos dados obtidos do fenômeno investigado não confere validade às conclusões geradas a partir do método de análise qualitativa de sequências por meio de gramáticas gerativas que foi elaborado aqui.

Há também três razões práticas para a adoção do modelo de gramática regular de modo preliminar nesta pesquisa: (a) é o único suportado pela ferramenta de análise de sequências utilizada – o Aquad7, que é descrito em detalhes na seção a seguir, sobre o protocolo da pesquisa –, que é da classe dos autômatos de estados finitos; (b) os dados coletados são organizados para cada unidade de análise individualmente, de forma que as condições contextuais comuns a várias dessas unidades – porque estão interligadas na mesma instância do processo investigado – encontram-se replicadas nos dados reunidos para cada uma; e (c) a quantidade total de evidências reunidas em cada caso, durante a etapa do *survey* qualitativo realizada no início desta pesquisa, fora insuficiente para um teste empírico de um modelo gerativo de maior complexidade.

A análise qualitativa de sequências busca a generalização analítica dos padrões observados nos dados empíricos para o modelo teórico gerativo. Em relação a segunda razão de ordem prática, a inferência da generalidade de condições contextuais presentes

---

<sup>7</sup> A regra do tipo  $A \rightarrow BC$  requer o registro do estado porvir (C) antes do chamado da regra do estado seguinte (B) em uma memória do tipo pilha.

<sup>8</sup> Uma gramática estritamente sensível ao contexto não é uma gramática livre de contexto, pois não pode ter uma regra de produção do tipo  $A \rightarrow BC$ .

nas unidades de análise do processo é um objetivo da análise qualitativa de sequências baseada no modelo de gramáticas gerativas de Chomsky. A proposição de um modelo de gramática sensível ao contexto em substituição ao modelo de gramática regular no qual a análise tem início é um resultado esperado da aplicação do método analítico que é proposto nesta tese. Excetuando a regra vazia  $S \rightarrow \varepsilon$ , toda GLC pode ser convertida a uma GSC, pois as linguagens da primeira são um subconjunto da segunda (CHOMSKY, 1956).

Os modelos candidatos para descrever sinteticamente um fenômeno processual podem pertencer a classes de complexidade distintas. Se existe um modelo com maior complexidade que seja capaz de explicar os padrões empíricos, então o referido modelo teórico consiste da representação melhor ajustada de um fenômeno do tipo processual, que minimiza a entropia nos dados coletados (SHANNON, 1948).

Por outro lado, quanto maior a complexidade do modelo gerativo especificado, menor a probabilidade de se reconhecer a narrativa codificada. De maneira análoga aos estudos comparativos, maior é a quantidade de unidades de análise exigida para se obter a saturação teórica (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007; BENNETT, 2010). O teste do modelo gerativo elaborado nesta pesquisa sugere uma versão mais complexa a partir dos padrões sequenciais observados e não especificados na gramática original. Por isso, se propõe um modelo sensível ao contexto em substituição ao modelo regular inicial, mas não houve dados suficientes para validá-lo com um novo teste empírico.

No próximo capítulo, os procedimentos para seleção, coleta e análise dos dados são apresentados como o protocolo da pesquisa. Na terceira subseção do capítulo cinco, os procedimentos de categorização das evidências e de sequenciação dos eventos são especificados com base nos aspectos metodológicos discutidos neste capítulo quatro. Particularmente para a análise de sequências, serão descritos os conjuntos de símbolos terminais ( $\Sigma$ ), de símbolos não terminais ( $N$ ) e de regras de produção ( $P$ ). Desta forma, serão introduzidos códigos para os símbolos terminais, categorizados na etapa de análise de conteúdo, e para os símbolos não terminais, a serem estabelecidos no capítulo cinco para a execução da análise de sequências com base no modelo de gramáticas gerativas.



#### 4.5 – O Controle da Qualidade da Pesquisa

Para Miles e Huberman (1994), a análise de dados qualitativos é um processo criativo que, no entanto, é realizado com base em regras e procedimentos rigorosos. Os dois autores sugerem que esse processo consta de três atividades que ocorrem de forma interativa entre si: (1) a redução de dados; (2) a apresentação de dados; e (3) a inferência e a verificação de resultados conclusivos. Em paralelo a essas três atividades, o controle de qualidade da pesquisa consiste da aplicação de medidas que assegurem a coerência interna entre os procedimentos especificados no protocolo do projeto, com a finalidade de conferir validade científica às conclusões obtidas.

A primeira atividade, a redução dos dados, consiste das atividades de seleção, delimitação, simplificação, abstração e transformação de dados obtidos de documentos, transcrições de entrevistas e outras fontes de dados brutos. Os dados são sumarizados, ordenados e organizados de modo a apoiar a inferência de conclusões válidas. Miles e Huberman (1994) sugerem ao pesquisador tomar familiaridade com os dados, levantar lacunas que possam exigir nova coleta de dados e, depois, prosseguir com a codificação dos dados. O código permite atribuir uma significação para classes de objetos de dados específicas. O referencial teórico pode sugerir determinadas classes que são observadas como padrões que emergem dos dados. As classes precisam ser mutuamente exclusivas, válidas e exaustivas. A lista de códigos, entretanto, pode evoluir à medida que o estudo prossegue. A lista de categorias mais gerais pode ser refinada paulatinamente na direção de subcategorias.

Neste trabalho, o processo de desenvolvimento da competência sistêmica pode ser traçado ao longo do tempo a partir do encadeamento dos projetos realizados pela cooperativa de crédito que geraram capacidades e bens internamente à firma, em ordem cronológica de precedência entre essas unidades de análise e também em torno de um problema competitivo específico. A redução dos dados estabeleceu a caracterização dos projetos como a unidade de análise adequada aos objetivos da pesquisa, o que permitiu o rastreamento do processo de desenvolvimento de uma competência sistêmica.

A segunda atividade, a apresentação dos dados, busca facilitar a interpretação dos dados. Para Miles e Huberman (1994), existem dois tipos básicos de apresentação: as matrizes e os grafos (i.e., uma coleção de nós e de arestas entre eles, como uma rede). Neste trabalho, uma forma específica de grafo direcionado foi utilizada para encadear as evidências de bens gerados e projetos realizados pelas cooperativas: a árvore. Portanto,

uma árvore de projetos encadeados sugere em seus ramos as instâncias de uma categoria de problema competitivo que pode resultar no desenvolvimento de uma competência.

Por fim, a atividade de inferência e verificação dos resultados conclusivos tem por objetivo identificar as regularidades, os padrões, as explicações e as consequências observadas no contraste entre os dados e as questões de pesquisa. A verificação, por sua vez, não é objetiva nem simples, mas há estratégias que podem ser usadas nos testes das conclusões obtidas – como por exemplo, o teste de explicações alternativas, análise dos casos desviantes, triangulação ou análise cruzada (MILES; HUBERMAN, 1994).

<b>Critério para o Positivismo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Critério para o Realismo Crítico</b>	<b>Descrição</b>
<b>Validade do Construto</b> (YIN, 2001)	A relação de representatividade entre os conceitos teóricos e as medidas operacionais.	<b>Representação</b> (SCHWARTZ-SHEA, 2006)	<i>Idem.</i>
<b>Validade Interna</b> (YIN, 2001)	A relação de causalidade entre a variável dependente (resultados) e as variáveis independentes (fatores).	<b>Causação</b> (SCHWARTZ-SHEA, 2006) <b>Validade Contingente</b> (HEALY; PERRY, 2000)	A relação de causalidade é baseada em mecanismos gerativos ao invés da noção de causa-e-efeito.
<b>Validade Externa</b> (YIN, 2001)	O tipo de generalidade dos resultados é para a população de onde foi obtida a amostra do estudo. A ênfase na predição de resultados e no teste de teorias (generalização estatística).	<b>Replicação</b> (SCHWARTZ-SHEA, 2006)	O tipo de generalidade dos resultados é para a teoria. A ênfase na interpretação de resultados e na construção de teorias (generalização analítica).
<b>Confiabilidade</b> (YIN, 2001)	O grau de semelhança entre os resultados após a reprodução do estudo. Depende dos métodos estatísticos utilizados.	<b>Reprodução</b> (SCHWARTZ-SHEA, 2006) <b>Confiabilidade Metodológica</b> (HEALY; PERRY, 2000)	O grau de semelhança entre os procedimentos realizados após a reprodução do estudo. Depende do protocolo do estudo de caso especificado.

Quadro 9 – Os critérios de qualidade da pesquisa para positivistas e anti-positivistas  
Fonte: elaborado pelo autor.

<b>Critério Realista</b>	<b>Descrição</b>	<b>Procedimentos Adotados</b>
<b>Representação do Construto</b> (SCHWARTZ-SHEA, 2006)	A relação de representatividade entre os conceitos teóricos e as medidas operacionais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A adoção de múltiplas fontes de evidência e de informantes-chave (triangulação).</li> <li>• O encadeamento lógico das evidências.</li> <li>• A descrição detalhada dos procedimentos de coleta, organização e análise dos dados no protocolo da pesquisa.</li> <li>• A revisão dos relatórios de estudo de caso por informantes-chave.</li> </ul>
<b>Causação</b> (interna) (SCHWARTZ-SHEA, 2006) <b>Validade Contingente</b> (HEALY; PERRY, 2000)	A relação de causalidade é baseada em mecanismos gerativos ao invés da noção de causa-e-efeito.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A adoção do método de rastreamento de processo, uma técnica de análise para a adequação dos dados ao padrão proposto pela teoria, ao longo de um período de tempo.</li> <li>• A adoção do padrão ontológico do realismo crítico (i.e., as configurações de contexto, mecanismo e resultados) para especificar e verificar as proposições no domínio empírico.</li> </ul>
<b>Replicação</b> (externa) (SCHWARTZ-SHEA, 2006)	O tipo de generalidade dos resultados é para a teoria na qual foi baseado o estudo. A ênfase na interpretação de resultados e na construção de teorias (generalização analítica).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A adoção da abordagem de estudos de caso múltiplos (duas cooperativas) com unidades de análise incorporadas (vários projetos), que prevê o levantamento exaustivo de evidências para a análise intracaso e, ao final, a análise cruzada inter-casos.</li> <li>• A explicitação dos critérios de seleção dos casos em estudo.</li> <li>• A caracterização dos contextos internos e externos aos casos em estudo.</li> <li>• A busca pelas instâncias de mecanismos gerativos ativados, não de relações de causa-e-efeito entre os eventos empíricos.</li> </ul>
<b>Reprodução</b> (SCHWARTZ-SHEA, 2006) <b>Confiabilidade</b> (HEALY; PERRY, 2000)	O grau de semelhança entre os procedimentos aplicados após a reprodução do estudo. Depende do protocolo do estudo de caso especificado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A especificação do protocolo de estudo.</li> <li>• O armazenamento do arquivo e das bases de dados para posterior consulta.</li> <li>• A prevenção de vieses e pós-racionalização por parte do pesquisador e dos informantes-chave.</li> </ul>

Quadro 10 – Os critérios de qualidade e os procedimentos adotados nesta pesquisa  
Fonte: elaborado pelo autor.

A qualidade dos resultados e das conclusões da pesquisa depende da qualidade

dos dados e da qualidade do plano do projeto de pesquisa propriamente, que especifica como os dados devem ser coletados, reduzidos, apresentados, analisados e interpretados no âmbito do processo de pesquisa. Por isso, a avaliação dos resultados é a avaliação da qualidade do próprio plano do projeto de pesquisa, conforme critérios de cientificidade reconhecidos (Quadro 9 e Quadro 10).

A qualidade do resultado e do projeto de pesquisa, portanto, diz respeito ao rigor dos procedimentos que garantem a credibilidade do estudo (EASTON, 2000). Na tradição epistemológica do Positivismo, de caráter metodológico quantitativo, existem ao menos três formas de validade principais: a validade do construto; a validade interna; e a validade externa. Na tradição Anti-positivista, de caráter metodológico qualitativo, os critérios de qualidade da pesquisa correspondentes são: o grau de representação; o grau de causação; e a grau de replicação (SCHWARTZ-SHEA, 2006). Outros autores podem designar nomes diferentes aos critérios de qualidade da pesquisa qualitativa, ou podem mesmo sugerir critérios adicionais específicos ao pressupostos paradigmáticos do realismo crítico adotados neste estudo (Quadro 9).

Por fim, os procedimentos adotados nesta pesquisa para garantir a observância de cada um dos critérios de qualidade da pesquisa são resumidos no Quadro 10 e depois especificados mais detalhadamente nas subseções que se seguem.

#### **4.5.1 – O critério de validade ou de representação do construto**

A validade do construto é para pesquisas quantitativas o mesmo que o critério do grau de representação dos conceitos teóricos no domínio empírico é para pesquisas qualitativas, ou seja, a pertinência do conjunto de medidas especificadas para a coleta de dados sobre os eventos operacionais relevantes (SCHWARTZ-SHEA, 2006). O critério de representação dos construtos tem um impacto na qualidade da operacionalização dos conceitos teóricos, sem a qual a pesquisa não pode ser realizada.

Primeiro, é preciso escolher os tipos específicos de eventos a serem estudados, de acordo com os objetivos do estudo e demonstrar que as medidas representam os tipos de eventos escolhidos. Depois, aplicar técnicas para obter as medições operacionais dos conceitos em investigação e testar o critério de representação (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008): (1) a triangulação entre múltiplas fontes de evidências, utilizadas para proporcionar a convergência das linhas de investigação; (2) a adoção de uma lógica para encadeamento de evidências ainda durante a coleta de dados; (3) a consulta à opinião de

informantes-chave sobre a pertinência das conclusões no relatório de estudo de caso; e (4) a explicitação das circunstâncias da coleta de dados e dos procedimentos de análise aplicados.

Nesta pesquisa, o critério de representação de um construto teórico no domínio empírico é avaliado durante a fase de levantamento de dados qualitativos ou *qualitative survey* (JANSEN, 2010), que é preliminar ao estudo de caso heurístico. Nesta etapa, as unidades de análises são os produtos e bens finais oferecidos pela firma às dimensões do entorno ambiental que evidenciam as competências pesquisadas no domínio empírico da cooperativa de crédito. Está em investigação os eventos para satisfação de necessidades do ambiente por meio dos produtos e bens gerados pela cooperativa, que podem ser organizados em categorias de problemas sistêmicos, cada qual em uma das dimensões ambientais independentes entre si.

Na segunda fase, partindo de uma competência que proporcionou satisfação de necessidades de uma dimensão ambiental que não seja o mercado, a unidade de análise é o processo de desenvolvimento da competência: a trajetória de projetos da firma que criaram produtos e bens novos ou aperfeiçoados e as respectivas capacidades novas ou aperfeiçoadas, sendo a contribuição da firma para a busca pela solução de um problema sistêmico específico.

Primeiro, durante a coleta de dados, o construto da competência sistêmica pode ser caracterizado, de um lado, pelas capacidades internamente desenvolvidas na firma e, por outro, pelos bens gerados a partir dessas capacidades. A competência sistêmica, ao longo do tempo, gera uma sequência de capacidades internas e bens para a satisfação de uma categoria de necessidades no entorno ambiental. Usando dados secundários, cada par de capacidades e bens pode ser identificado através de um vocabulário específico.

Segundo, a representação do construto exige identificação e seleção dos eventos-chave relativos à criação de capacidades internas e bens por uma mesma competência. Para tanto, múltiplas fontes de evidências foram usadas para a coleta de dados sobre os eventos-chave, como consultas a especialistas de instituições no entorno organizacional e dados secundários que incluíam relatórios, demonstrações contábeis, reportagens na mídia. Desta forma, a triangulação foi feita entre vários informantes e fontes de dados.

Por fim, o encadeamento longitudinal dos eventos representados por projetos realizados e bens gerados permitiu evidenciar a evolução histórica de uma competência sistêmica. Se a representatividade das categorias inferidas na fase exploratória desses estudos de caso não é aceitável, então a causalidade inferida entre os eventos de projetos

e de satisfação de necessidades ambientais também não será (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008).

#### **4.5.2 – O critério de validade interna ou validade contingente das conclusões**

A validade interna é para as pesquisas quantitativas o mesmo que o critério do grau de causalidade (SCHWARTZ-SHEA, 2006) entre os eventos do fenômeno estudado – chamado também de validade contingente (HEALY; PERRY, 2000) – é para pesquisas qualitativas: a implausibilidade das relações causais estabelecidas serem espúrias.

O zelo pela validade interna tem implicação na capacidade para realização de inferências sempre que um evento não pode ser diretamente observado. O critério, por conseguinte, não é aplicável a estudos descritivos ou exploratórios, mas apenas àqueles explanatórios, ou seja, os estudos que têm a intenção de estabelecer proposições causais generalizáveis para toda uma população (STAKE, 1994).

Existem quatro métodos de análise dos dados reunidos em contraste com as proposições teóricas: (1) a adequação ao padrão; (2) a construção de explicação; (3) a análise de séries temporais; e (4) os modelos lógicos de programa.

A verificação da adequação de um padrão empírico observado com um ou mais padrões de referência (i.e., proposições teóricas alternativas) representa um método de avaliação da validade interna. Há duas formas de padrão para: (1) variáveis dependentes não equivalentes (COOK; CAMPBELL, 1979); e (2) explicações concorrentes (YIN; MOORE, 1984). Na primeira, quando os resultados do estudo de caso são inadequados ao padrão estabelecido no plano da pesquisa em uma ou mais variáveis dependentes, a proposição teórica deve ser revisada ou refutada. Na segunda, após a operacionalização de duas ou mais proposições teóricas concorrentes como os padrões para as variáveis independentes e mutuamente excludentes, os resultados do estudo podem apresentar adequação a somente um deles, ou seja, apenas uma explicação concorrente pode ser válida. As variáveis independentes podem ter tipos diferentes de características ou de eventos, com valores e instrumentos específicos, pois é buscada a adequação ao padrão como um todo .

A construção da explicação, geralmente na forma de narrativa, deve refletir as proposições teóricas especificadas, que orientam a coleta e a análise de evidências. Pode ocorrer uma ou mais revisões das proposições teóricas quando comparadas aos fatos, de modo que a explicação final é o resultado de uma série de iterações analíticas sobre um



conjunto de eventos do caso ou dos casos em estudo. É possível ter para análise várias explicações plausíveis ou concorrentes sobre as mesmas evidências, mas o propósito é sempre a contribuição para a formulação de uma teoria. Em estudos de casos múltiplos, a explicação deve ser geral, servindo a todos os casos (STAKE, 1994).

As séries temporais consistem de um encadeamento de eventos que conduzem a um determinado resultado, pelo que pode ser considerada uma forma de adequação ao padrão de natureza longitudinal. É o único método de análise que pode ser realizado com base em uma única variável dependente ou independente, mensurada ao longo de um período de tempo determinado.

Por fim, é possível combinar métodos de análise das evidências em um estudo de casos. O modelo lógico de programa é a combinação dos métodos de adequação ao padrão e de análise de séries temporais, sendo que o padrão buscado é o da relação de causa-e-efeito das variáveis (CHEN; ROSSI, 1992). Desenvolvida para a avaliação de intervenções em políticas públicas a fim de gerar um resultado específico (WHOLEY, 1979), a análise estabelece, deliberadamente, um encadeamento complexo de eventos (i.e., um padrão) ao longo do tempo (i.e., uma série temporal), compreendendo variáveis dependentes e independentes.

Podem existir ainda sequências concorrentes de eventos, de modo que quando os dados corroboram um encadeamento inicial e nenhuma outra sequência concorrente é verificada, é possível afirmar a existência de um efeito causal no fenômeno investigado. Qualquer sequência de eventos que seja supostamente repetida na ordem causa-e-efeito é um encadeamento e quanto mais complexas as relações, mais a adequação ao padrão dos dados do estudo de caso estará sendo corroborada (BENNETT, 2006; BENNETT; CHECKEL, 2012).

Neste trabalho, foi utilizado o método do rastreamento de processo (GEORGE; BENNETT, 2004), que consiste do exame das evidências empíricas reunidas na forma de uma narrativa histórica, com o propósito de identificar regularidades recorrentes no processo causal hipotetizado pela teoria, através da justaposição de diferentes casos. O método também é uma combinação dos métodos de adequação ao padrão e de análise de séries temporais, mas alinhado aos pressupostos do realismo crítico: o rastreamento de processo, durante a análise de fenômenos evolutivos complexos, prevê a possibilidade de equifinalidade, isto é, de caminhos múltiplos levando a resultados similares, e ainda de trajetórias potencialmente não lineares. Assim, as alternativas de encadeamentos dos eventos que concorrem entre si não são necessariamente descartadas em favor daquela

mais adequada aos dados, pois podem ser conciliadas como um complexo padrão que admite cursos evolutivos alternativos para a instância do processo em investigação que são decorrentes das variações nas condições contextuais existentes.

O critério da validade contingente ou grau de causalção pode ser avaliado pela verificação da adequação dos dados ao padrão e pela construção de explanação durante a análise dos dados, mas admitindo incorporar possíveis contradições de explanações alternativas (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008). No paradigma epistemológico do Realismo Crítico, os pressupostos da complexidade e da dinâmica dos fenômenos torna difícil o estabelecimento de uma relação causal do tipo X implica em Y, mas admite o estabelecimento de uma condição contextual de ativação de um mecanismo gerativo de modo contingente.

Portanto, é impossível afirmar categoricamente, no âmbito desta pesquisa, que o desenvolvimento de uma competência sistêmica tornou-a essencial ao desempenho econômico da firma e distintiva quanto aos concorrentes, estabelecendo uma vantagem competitiva. De fato, é possível somente realizar o rastreamento do processo a partir da inferência dos mecanismos gerativos ativados, em contextos específicos, verificando a adequação às proposições teóricas e observando as eventuais contradições que podem sugerir modificações à teoria. Neste caso, é preciso ainda lembrar que os mecanismos sociais são tidos como não diretamente observáveis pelo Realismo Crítico (BHASKAR, 1975). Os mecanismos propostos neste trabalho, mesmo após os estudos empíricos, são contestáveis e permanecem provisórios frente às interpretações e explanações rivais.

#### **4.5.3 – O critério de validade externa ou replicação das conclusões**

A validade externa é para as pesquisas quantitativas o equivalente ao critério da replicação dos resultados do estudo em outros contextos para as pesquisas qualitativas, ou o estabelecimento do domínio de generalização dos achados (SCHWARTZ-SHEA, 2006). Não obstante, conforme discutido anteriormente, a interpretação do caráter da generalização obtida em pesquisas quantitativas e qualitativas é diferente, pois no primeiro caso, existe a generalização estatística ou para a população, mas no segundo, existe a generalização analítica ou para a teoria (PRATSCHKE, 2003).

A abordagem quantitativa de pesquisa é mais orientada à validade externa das conclusões obtidas do que à validade interna, que é dependente da coerência lógica das hipóteses deduzidas a partir da teoria. Por sua vez, a abordagem qualitativa é orientada à

inferência da explicação causal entre eventos observados, mas é bastante limitada para determinação do escopo espaço-temporal das conclusões obtidas (PRATSCHKE, 2003).

As dificuldades da generalização das conclusões de um estudo de casos para outras circunstâncias empíricas decorrem da natureza analítica da generalização destes resultados para a teoria, pois o estudo de caso não é uma estratégia de pesquisa baseada na lógica de amostragem, mas na lógica de replicação (SCHWARTZ-SHEA, 2006).

O critério de replicação busca garantir que, em condições contextuais similares, existe uma tendência para os mecanismos sociais inferidos operarem da forma como a pesquisa empírica elucidou. Ao contrário do critério de validade externa, a capacidade preditiva da teoria elaborada não é garantida, já que não é possível definir o escopo da validade das conclusões teóricas obtidas (SCHWARTZ-SHEA, 2006).

Neste estudo, a complexidade e a dinamicidade dos dados obtidos do processo em investigação constituem restrições ao número de casos e de unidades de análise que podem ser analisados. Por outro lado, o período longitudinal suficientemente extenso é uma condição favorável à replicação das conclusões obtidas. Nesta situação, um ou dois casos podem ser suficientes para o propósito de geração de teoria, não comprometendo o critério de replicação (LANGLEY, 1999).

Para Gibbert et al. (2008), é necessário tornar explícitas as razões para seleção das amostras ou dos casos com vistas à avaliação da validade externa ou da replicação das conclusões obtidas da pesquisa, respectivamente. Em ambos os casos, as razões são fundamentadas na teoria. No caso do presente estudo, considerou-se ser necessário pelo menos um caso para cada dimensão ambiental sistêmica relevante ao desempenho das cooperativas de crédito – a comunitária local e a regulatória.

Da perspectiva Positivista, os estudos de caso possuem pouca validade externa, de modo que são indicados apenas para pesquisas de natureza exploratória ou descritiva, que somente almejam maior compreensão do fenômeno (HEALY; PERRY, 2000). Do ponto de vista do Realismo Crítico, entretanto, a replicação das conclusões obtidas do estudo de caso é uma possibilidade. O estudo de natureza explanatória, na epistemologia do realismo crítico, procura elucidar as estruturas e os mecanismos sociais relativos ao fenômeno social, cujos resultados são contingentes num contexto espaço-temporal. No Positivismo, a generalidade é uma propriedade do domínio empírico, mas no Realismo Crítico, das relações necessárias nas estruturas consideradas (GIBBERT; RUIGROK; WICKI, 2008).

A aplicação do critério de replicação nos estudos de caso busca garantir que o

rastreamento dos mecanismos e das condições contextuais permita a elaboração de uma teoria que pode ser aplicada em novos estudos de caso, ou em estudos comparativos subsequentes, em busca da validade externa das conclusões (PRATSCHKE, 2003).

#### **4.5.4 – O critério de confiabilidade ou de reprodução do procedimento da pesquisa**

A confiabilidade de um projeto de pesquisa diz respeito aos procedimentos que podem garantir a reprodutibilidade de um estudo (EASTON, 2000). A possibilidade de reprodução das operações constituintes dos procedimentos de coleta e análise dos dados é necessária para a validação dos achados, tanto em pesquisas quantitativas quanto nas qualitativas. No âmbito dos estudos qualitativos, o critério da confiabilidade é chamado de critério de reprodução (SCHWARTZ-SHEA, 2006), ou confiabilidade metodológica (HEALY; PERRY, 2000).

É relevante observar a diferença entre os conceitos de replicação (i.e., validade externa) e reprodução (i.e., confiabilidade): o primeiro, da replicação das conclusões em outros domínios empíricos, a partir de pressupostos ontológicos e epistemológicos que são verificáveis em todos eles; e o segundo, da reprodução dos resultados e conclusões por outros pesquisadores, a partir do protocolo de pesquisa que é adotado por todos eles.

A confiabilidade diz respeito à consistência, coerência e reprodutibilidade dos resultados e conclusões dos estudos no mesmo domínio, qualquer que seja a natureza metodológica, mas não diz respeito à extensão da validade desses resultados para outros domínios, que pede verificação dos mesmos pressupostos ontológicos e epistemológicos (HEALY; PERRY, 2000).

Para as pesquisas qualitativas, existem duas técnicas que podem proporcionar maior confiabilidade ao procedimento investigativo (STAKE, 1995; HEALY; PERRY, 2000): (1) a documentação dos procedimentos adotados, na forma de um protocolo de pesquisa; (2) a manutenção de um banco de dados dos casos em estudo.

Primeiro, os dados são obtidos pela aplicação do procedimento de coleta, em seguida, são organizados conforme a estrutura teórica e, por fim, são utilizados para o embasamento das conclusões da pesquisa pela aplicação do procedimento de análise.

O registro dos dados ocorre durante todas as fases da pesquisa, e nos resultados obtidos, devendo constar relatado de maneira resumida. Na presente pesquisa, os dados coletados foram submetidos à redução e à organização conforme a estrutura teórica para então serem armazenados em um banco de dados Access 2010. Para realização de uma

análise, recorria-se aos relatórios emitidos pela ferramenta, que fornecem as evidências estruturadas a partir da narrativa obtida de cada caso.

Por sua vez, o protocolo de pesquisa é especificado previamente à realização da mesma, enquanto o relatório do caso necessita especificar como os métodos foram aplicados e as conclusões obtidas.

## **5. OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA EMPÍRICA**

Este capítulo parte dos marcos teórico e metodológico que foram adotados para prosseguir com a operacionalização da fase empírica da pesquisa. O objetivo é definir as orientações precisas para a condução dos trabalhos de campo e garantir o cumprimento dos critérios de qualidade para a pesquisa de natureza qualitativa.

A forma como os capítulos três e quatro foram concebidos e se relacionam com o presente está pautada na ideia de que o desenvolvimento teórico e metodológico são orientados pelo objetivo da pesquisa, e não pelo objeto de estudo. A princípio, pode-se conduzir a presente pesquisa e verificar-se as proposições teóricas em qualquer domínio empírico onde são prováveis as condições contextuais para a manifestação do fenômeno investigado. Neste caso, as escolhas operacionais para o teste do modelo teórico podem apresentar variações em função das especificidades do domínio empírico, tanto no que diz respeito à especificação do modelo teórico quanto ao protocolo da pesquisa empírica adotados. Por estes motivos relatados, este capítulo se faz necessário.

Na primeira seção, a especificação de atributos dos construtos do modelo teórico para o processo do desenvolvimento de competências sistêmicas na firma é concebida a partir de resultados empíricos dos trabalhos acadêmicos que foram reunidos no capítulo do marco teórico.

Na segunda seção, são apresentados os resultados do reconhecimento do objeto de estudo na perspectiva do referencial teórico elaborado. O mercado e as duas outras dimensões sistêmicas do entorno ambiental e os relacionamentos das cooperativas de crédito singulares no entorno organizacional são detalhados pormenorizadamente, mas nos aspectos gerais observados no segmento do cooperativismo de crédito do Brasil, e não nos aspectos específicos aos dois casos estudados.

Por fim, procedimentos rigorosos para a coleta e análise dos dados empíricos são elaborados a partir das orientações estabelecidas pelos métodos e respectivos modelos formais adotados.



## 5.1 – A Especificação de Atributos para os Construtos do Modelo Teórico

Embora reconhecido como fator determinante da competitividade empresarial, o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas não é observável de modo direto e imediato no domínio empírico. Para tanto, a investigação da trajetória evolutiva do processo exige o rastreamento de eventos e de resultados empiricamente observáveis gerados em outro nível da realidade social (BHASKAR, 1975; LAWSON, 1999b).

De um lado, as capacidades e bens gerados internamente à firma em busca da satisfação das necessidades do sistema constituem as evidências empíricas da trajetória evolutiva do processo de desenvolvimento das competências. Por outro lado, os ativos, capacidades e conhecimentos compartilhados em relacionamentos interorganizacionais constituem os eventos empíricos dessa trajetória evolutiva nos processos subjacentes ao desenvolvimento das competências evidenciadas pelas capacidades e bens gerados na firma: (1) a combinação de recursos complementares e compartilhados pelos parceiros (DOZ, 1996), que são os recursos intransferíveis; e (2) o intercâmbio de informações e conhecimento (GRANT, 1996a), que são os recursos transferíveis.



Figura 3 – O modelo de relações causais entre os tipos de eventos do processo

Fonte: elaborado pelo autor.

A busca por evidências do desenvolvimento de uma competência sistêmica na firma, por conseguinte, deve partir da caracterização da trajetória evolutiva dos eventos que evidenciam o processo, com base do quadro teórico de análise elaborado: primeiro no lado dos bens que são gerados pela firma para a satisfação das necessidades que são estabelecidas nas dimensões sistêmicas do seu entorno ambiental, e depois no lado das configurações dos recursos idiossincráticos que são criadas a partir dos relacionamentos

da firma com os seus parceiros no entorno organizacional (Figura 3).

Portanto, a operacionalização do modelo que foi utilizado no estudo empírico do fenômeno do desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas inseridas em um sistema socioeconômico, a partir das proposições teóricas desta tese, procura subsidiar a coleta e a análise dos dados empíricos e alinhá-las aos métodos e modelos adotados de acordo com a natureza e os objetivos do projeto de pesquisa. Em outros termos, se trata de: (1) caracterizar os construtos teóricos a partir dos atributos observáveis no domínio empírico; e (2) descrever como evidenciar os construtos e as relações teóricas que são estabelecidas entre os mesmos nos termos das proposições da pesquisa.

Nas subseções a seguir, cada um dos construtos do modelo teórico proposto é operacionalizado, com vistas à construção de um modelo empírico para o fenômeno da contribuição da firma para a competitividade sistêmica. A variável endógena do modelo teórico elaborado para descrever o fenômeno é especializada de acordo com o contexto do objeto do estudo, que é a cooperativa de crédito singular.

### **5.1.1 – O processo de geração de capacidades e bens em prol do sistema**

Para a construção de um modelo dinâmico para o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas na firma, é preciso caracterizar os construtos teóricos que podem explicar o fenômeno. Para os propósitos deste estudo, a variável dependente de interesse está relacionada ao conceito de competência sistêmica.

Os negócios da firma são as fontes de rendas econômicas, pelo que têm reflexo no desempenho empresarial. As competências se manifestam nas atividades primárias e secundárias da cadeia de valor de um ou mais negócios da firma, mas são diferenciadas das capacidades porque podem criar vantagens competitivas, se forem essenciais para a geração de novas fontes de rendas e distintivas em comparação aos rivais no mercado. O investimento da firma em competências essenciais distintivas, que criam as vantagens competitivas, tem um impacto marginal no resultado econômico que é precisa ser maior do que o observado na maioria dos concorrentes (JAVIDAN, 1998; MEYER, 2002).

O procedimento para identificação das competências existentes não é o mesmo da prospecção das competências necessárias. Na segunda situação, parte-se de estratégia concebida, dos objetivos estratégicos que devem ser alcançados pelo desenvolvimento de competências essenciais, enquanto na primeira, parte-se das evidências históricas da estratégia competitiva implantada, que residem nos produtos finais que geram as rendas

econômicas (PRAHALAD; HAMEL, 1990a).

De acordo com Prahalad e Hamel (1990b), para ser essencial, a competência deve atender a vários negócios da firma ou impactar várias dimensões do desempenho empresarial. Desta forma, a identificação das competências essenciais e dos respectivos produtos essenciais deve seguir e utilizar o levantamento dos negócios e das respectivas capacidades que geram os produtos finais da firma para os mercados. Nesta abordagem, as competências essenciais evidenciam o resultado direto do fenômeno organizacional, isto é, isolado de influências indiretas de outras naturezas, como os fenômenos políticos e os macroeconômicos.

As competências essenciais são estrategicamente coerentes entre si e buscam soluções para os problemas competitivos da firma, exercendo influência sobre atributos de vários produtos finais e negócios do seu portfólio, o que evidencia a existência de um produto essencial, conforme a terminologia de Prahalad e Hamel (1990a).

Porém, a ênfase nos produtos essenciais e finais que geram rendas econômicas pode ser uma abordagem reducionista que releva uma miríade de fatores determinantes do desempenho competitivo superior e sustentável dos negócios da firma, mas que não podem ser precificados nos mercados (BORRÁS; EDQUIST, 2013).

Na perspectiva teórica adotada no presente estudo, uma competência sistêmica fica evidenciada pelos efeitos exercidos sobre a competitividade da firma e do sistema socioeconômico no qual esta está inserida. Tais impactos podem ser mensurados pelos indicadores de desempenho econômico, mas o efeito observado pode ser resultado tanto do ajuste interno da firma a uma ou mais dimensões sistêmicas do entorno ambiental quanto de variáveis exógenas não associadas ao fenômeno organizacional. Nas medidas de desempenho econômico, o efeito dos atributos sistêmicos das competências da firma pode mesmo ser nulo no curto prazo (MEYER, 2002).

A abordagem análoga adotada neste trabalho é identificar as características das competências que realizaram o ajuste interno da firma ao condicionamento exercido por estruturas sociais existentes em cada dimensão sistêmica do entorno ambiental, ao invés da abordagem padrão de estabelecer medidas de desempenho econômico como o *proxy* do fenômeno da vantagem competitiva da firma. Precisamente, a trajetória evolutiva de uma competência sistêmica pode ser evidenciada por meio de bens econômicos públicos e privados de interesse público (i.e., quasi-públicos) gerados pela firma, incorporados ou não a um produto final destinado aos mercados, e pelas capacidades organizacionais desenvolvidas nas rotinas que foram implantadas para produzi-los.

Quando os bens econômicos são observados como atributos dos produtos finais que possibilitam a satisfação de um conjunto de necessidades específicas originadas em uma ou mais das dimensões do entorno ambiental da firma que são complementares ao mercado, existe ao menos uma competência sistêmica. Quando os bens econômicos são independentes dos produtos finais da firma, é adequado o uso do termo bem final. De modo análogo, as competências sistêmicas podem evidenciar um bem essencial.

Como sugerido por Prahalad e Hamel (1990b) para as competências essenciais, uma competência sistêmica é manifestada como bens econômicos ofertados ao longo do tempo e que evidenciam uma contribuição da firma para a satisfação de necessidades de uma ou mais das dimensões do entorno ambiental complementares ao mercado. Desta forma, as competências sistêmicas criam valor que não é necessariamente percebido pelo consumidor nos atributos dos produtos finais, mas que é manifestado por meio da resolução de problemas competitivos nos mercados de produtos finais que restringem o desempenho econômico da firma.

<p><b>Fatores Contextuais no Entorno Ambiental</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O impacto dos problemas sistêmicos sobre o desempenho econômico da cooperativa de crédito singular tem sido historicamente elevado (ESSER et al., 1996).</li> <li>2. Existem condições favoráveis para a apropriação de parte dos benefícios gerados pela cooperativa em prol de dimensões do entorno ambiental complementares ao mercado, na forma de novas fontes de rendas econômicas (PETERAF, 1993).</li> <li>3. É elevada a intensidade da rivalidade (i.e., bancos, outras cooperativas de crédito) no mercado financeiro local (MAKADOK, 2006).</li> </ol>
<p><b>Capacidades e Bens gerados em prol do Sistema</b> (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; JAVIDAN, 1998)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ao longo do tempo, a cooperativa tem ofertado diversos bens e serviços que contribuem com a busca pela solução de problemas sistêmicos.</li> <li>2. A satisfação de necessidades estabelecidas pelas dimensões do entorno ambiental que são complementares ao mercado (e.g., comunidade local, regulação) tem sido ampliada progressivamente.</li> <li>3. É distintiva a contribuição da cooperativa de crédito para a competitividade do sistema socioeconômico se comparada àquela das organizações rivais e congêneres.</li> </ol>

Quadro 11 – Os atributos observáveis das capacidades e bens gerados para o sistema

Fonte: elaborado pelo autor com base nos trabalhos citados.

Para cada competência sistêmica identificada, em cada firma selecionada, são

coletadas evidências da sua trajetória evolutiva: as contribuições dos bens econômicos ofertados ou não nos mercados, em prol do sistema socioeconômico. As interações dos bens com a estrutura de uma ou mais dimensões do entorno ambiental para satisfação de necessidades específicas e o impacto dessas interações no desempenho econômico da firma constituem evidências do fenômeno investigado. Pelos atributos que caracterizam a competência essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990a; JAVIDAN, 1998), é possível a dedução dos atributos análogos para as competências sistêmicas (

<p><b>Capacidades e Bens gerados em prol do Sistema</b> (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; JAVIDAN, 1998)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ao longo do tempo, a cooperativa tem ofertado diversos bens e serviços que contribuem com a busca pela solução de problemas sistêmicos.</li> <li>5. A satisfação de necessidades estabelecidas pelas dimensões do entorno ambiental que são complementares ao mercado (e.g., comunidade local, regulação) tem sido ampliada progressivamente.</li> <li>6. É distintiva a contribuição da cooperativa de crédito para a competitividade do sistema socioeconômico se comparada àquela das organizações rivais e congêneres.</li> </ol>
---	---

Quadro 11).

Em síntese, o procedimento descrito permite a caracterização das instâncias da variável endógena do modelo. A articulação das proposições teóricas permitiu sugerir os processos causais levando ao desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas, o que constitui o modelo teórico elaborado para responder às questões propostas nessa pesquisa.

### 5.1.2 – O processo de combinação de recursos complementares e compartilhados

Os relacionamentos interorganizacionais conferem às firmas acesso a recursos dos parceiros e permitem o desenvolvimento de novos recursos competitivos, por meio da combinação de fatores idiossincráticos dessas outras organizações, em particular os recursos intangíveis não disponíveis nos mercados de fatores. Quando os recursos assim constituídos são aplicáveis às atividades realizadas na firma para a geração de rendas e são também inimitáveis, proporcionando um desempenho superior ao dos rivais, temos os relacionamentos como recursos estratégicos propriamente, pois a referida vantagem competitiva não teria sido viável sem cooperação interorganizacional (GULATI, 1999).

A combinação de recursos idiossincráticos, intransferíveis e compartilhados por múltiplas interfaces existentes junto aos parceiros, na forma de recursos competitivos, proporciona a criação conjunta de novos produtos, serviços e tecnologias, e evidencia a



complementaridade estratégica entre a firma e os seus parceiros (DOZ, 1996).

Os recursos criados a partir dos relacionamentos nas redes interorganizacionais podem gerar vantagens competitivas decorrentes das situações de complementaridade e processos de sinergia entre empresas concorrentes, fornecedores e instituições de apoio (BALESTRIN, 2007; ANDRADE; HOFFMANN, 2010). Por outro lado, a existência de um contexto de complementaridade e sinergia entre as organizações em rede depende de fatores além da proximidade física, assim como fatores contingenciais, conectividade, coerência, mecanismos de coordenação e espaços de integração (BALESTRIN, 2007). Em outras palavras, ao lado da complementaridade estratégica, é necessária também a complementaridade organizacional para que seja viável haver processos de sinergia para a criação de novos recursos competitivos (KANTER, 1994; DOZ, 1996).

Pelo apresentado, a combinação de recursos complementares e compartilhados pelos parceiros é proposta como um dos determinantes da configuração de recursos que sustenta o desenvolvimento das competências. Mais precisamente, existem três fatores que são característicos para o processo da combinação de recursos compartilhados pelos parceiros no relacionamento interorganizacional (Quadro 12): (1) a complementaridade estratégica (DOZ, 1996); (2) a complementaridade organizacional (KANTER, 1994; DOZ, 1996); e (3) a especificidade e a idiosincrasia dos ativos e capacidades que têm complementaridade entre si (WILLIAMSON, 1991; OLIVER, 1997).

<b>Complementaridade Estratégica</b>	O parceiro oferece ativos complementares à firma, isto é, existe o potencial de benefícios reais decorrentes de combinações de recursos e capacidades distribuídos entre os parceiros (DOZ, 1996).
<b>Complementaridade Organizacional</b>	Existem mecanismos organizacionais que permitem acessar e integrar os ativos complementares (e.g., sistemas de informação e de controle interno, processos decisórios compatíveis e alinhamento das culturas organizacionais), que facilitam a ação coordenada e foram estabelecidos conjuntamente entre as partes (KANTER, 1994; DOZ, 1996).
<b>Especificidade e Idiosincrasia dos Recursos</b>	Existem ativos tangíveis e intangíveis e capacidades não adquiríveis no mercado, disponíveis exclusivamente no relacionamento com um dos parceiros e específicos para esse uso (WILLIAMSON, 1991; OLIVER, 1997).

Quadro 12 – As categorias do processo de combinação de ativos compartilhados

Fonte: elaborado pelo autor a partir das referências citadas.



Para Teece (1986), os ativos pré-existentes de várias naturezas podem explicar a vantagem competitiva da firma mesmo se parte deles for de caráter público. A firma tem os ativos intangíveis proprietários (e.g. capacidades especializadas, relacionamento com o cliente) que podem ser combinados de modo idiossincrático com outros ativos complementares (e.g., marcas, patentes, conhecimento de P&D, sistemas de distribuição etc.) de natureza privada ou pública. Por outro lado, os recursos compartilhados pelos parceiros ou constituídos em conjunto com a firma excluem esses recursos herdados do ambiente local, exceto quando forem integrados como um complexo que transforma tais vantagens comparativas em vantagens competitivas.

Por conseguinte, o procedimento se inicia com a busca de ativos e capacidades idiossincráticos compartilhados pelos parceiros da firma, para seguir à caracterização do processo de combinação propriamente dito e do entorno organizacional (Quadro 13).

<p><b>Fatores Contextuais no Entorno Organizacional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existem relacionamentos específicos da firma no entorno organizacional que tornam viável a contribuição em prol da solução de problemas sistêmicos (CAMISÓN, 2004).</li> <li>2. É elevada a idiossincrasia do estoque de recursos privados e específicos pré-existentes, sejam herdados ou próprios da cooperativa de crédito (TEECE, 1986; CAMISÓN, 2004).</li> </ol>
<p><b>Idiossincrasia e Especificidade dos Recursos</b> (OLIVER, 1997)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existem ativos tangíveis e intangíveis compartilhados pelos parceiros que não possuem substitutos em outras fontes e não podem ser adquiridos no mercado.</li> <li>2. Existem capacidades especializadas entre os recursos compartilhados pelos parceiros.</li> <li>3. Existem combinações indivisíveis de ativos e capacidades entre a firma e os seus parceiros e específicas para o uso feito delas.</li> </ol>
<p><b>Complementaridade Estratégica</b> (DOZ, 1996)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Existem combinações dos ativos e capacidades compartilhados pelos parceiros usados para o alcance de objetivos estratégicos da firma.</li> </ol>

<p><b>Complementaridade Organizacional</b> (KANTER, 1994; DOZ, 1996)</p>	<p>5. Existem mecanismos organizacionais (i.e., infraestrutura relacional) que permitem o acesso e a integração dos ativos e capacidades compartilhados pelos parceiros (e.g., sistemas de informação, sistemas de controle interno, processos decisórios compatíveis, culturas organizacionais alinhadas).</p> <p>6. Existem mecanismos para a coordenação das ações conjuntas entre os parceiros.</p> <p>7. Existem projetos realizados em conjunto com os parceiros.</p>
--	---

Quadro 13 – Os atributos observáveis do processo de combinação de recursos

Fonte: elaborado pelo autor com base nos trabalhos citados.

Para caracterização do primeiro construto latente, do processo de combinação de recursos complementares e compartilhados pelos parceiros, as suas instâncias podem ser descritas por cada transição entre os estágios evolutivos de um mesmo recurso ou de recursos distintos. Ultrapassado um determinado ponto-crítico da trajetória evolutiva de instâncias do processo, que tem caráter formativo ou cumulativo, já é possível alcançar resultados em termos de um bem econômico gerado pela firma em prol da satisfação de necessidades em uma dimensão do entorno ambiental complementar ao mercado. Este é o primeiro passo para evidenciar a existência de uma competência sistêmica na firma.

A complexidade das interações entre capacidades e competências, por causa do caráter intangível de ambos, torna a tarefa não trivial. O procedimento consta, assim, de descrever a trajetória evolutiva para cada uma das instâncias do processo de combinação de recursos, sem objetivo explícito de associar o ponto-crítico à transição entre estágios evolutivos de competências da firma, conforme a proposição teórica.

### 5.1.3 – O processo de intercâmbio de informações e conhecimento

O intercâmbio de informações e conhecimento, que são ativos idiossincráticos e transferíveis, proporciona o aprendizado colaborativo entre a firma e os seus parceiros. Desta forma, contribui para a elevação do desempenho empresarial e sistêmico, seja por mudanças sobre a atual base de recursos, ou pelo desenvolvimento de novos recursos competitivos.

A exploração dos recursos de conhecimento externos requer uma habilidade de reconhecer, assimilar e usar uma nova informação ou conhecimentos de origem externa, perceber o seu potencial de valor econômico e encontrar uma aplicação prática, o que é denominado genericamente de *capacidade absorptiva* (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No contexto das relações de cooperação, a assimilação depende de interações sociotécnicas frequentes e intensas, dos processos de aprendizado interorganizacionais que permitem construir uma base de conhecimento comum, o que tem custos relativos aos recursos demandados e rotinas desenvolvidas, de modo que as partes devem adotar uma postura de reciprocidade (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).

O intercâmbio de informações e conhecimento é proposto como um dos fatores determinantes da configuração de recursos que proporciona uma vantagem competitiva. Mais precisamente, existem dois fatores característicos do intercâmbio de conhecimento no relacionamento interorganizacional (Quadro 14): (1) a capacidade absorptiva de cada parceiro, que é específica ao relacionamento, como as rotinas para troca de informações e socialização do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990); e (2) o alinhamento de incentivos e regras de reciprocidade na cooperação interorganizacional (KOGUT, 1988; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).

<p><b>Capacidade absorptiva</b></p>	<p>O nível de capacidade absorptiva específica para a relação nos parceiros (COHEN; LEVINTHAL, 1990) consiste do conjunto de processos interorganizacionais para identificar e compartilhar capacidades além de limites organizacionais, por: (1) rotinas para troca de informações, circulação de profissionais e socialização de conhecimentos (GRANT, 1996b); e (2) uma base comum de conhecimentos (MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).</p>
<p><b>Incentivos e reciprocidade para a cooperação</b></p>	<p>O alinhamento de incentivos aos parceiros para transferir conhecimentos entre si e não tirar proveito da ação coletiva de modo oportunista, isto é, sem prover uma contrapartida (KOGUT, 1988; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).</p>

Quadro 14 – As categorias do processo de intercâmbio de conhecimento

Fonte: elaborado pelo autor com base nos trabalhos citados.

Embora o conhecimento externo possa estar disponível a outros participantes no mesmo mercado, são, em geral, necessários para a ampliação e renovação do estoque próprio de conhecimento da firma. A capacidade absorptiva é a condição necessária para a aquisição e o processamento de informações e conhecimentos externos, discriminando e aproveitando elementos de valor existentes. Os recursos que ampliam a capacidade absorptiva de uma firma são as capacidades organizacionais, as atividades de P&D e os relacionamentos interorganizacionais que conferem acesso aos conhecimentos externos

a serem absorvidos (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quando a firma tem capacidade absortiva específica para um relacionamento interorganizacional, é necessário ainda haver incentivos e reciprocidade no intercâmbio de informações e conhecimentos, de modo a proporcionar a ocorrência do aprendizado colaborativo entre a firma e os seus parceiros (KOGUT, 1988; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).

O resultado esperado desse aprendizado colaborativo é o desenvolvimento de novos recursos, que pode ocorrer não necessariamente por inovações próprias da firma, mas pela disseminação e criação conjunta de inovações entre os membros de uma rede (VON-HIPPEL, 1988; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996). Em um sistema de inovação e produção, inovações podem ser tecnológicas, organizacionais, regulatórias, ou somente inovações na forma de coordenação do sistema (TETHER; METCALFE, 2002).

Para caracterização do terceiro construto latente, do processo de intercâmbio de informações e conhecimento, os mecanismos sociais que ocorrem nos relacionamentos interorganizacionais são (Quadro 15): (1) as rotinas para a troca de informações e a socialização do conhecimento que geram em cada parceiro a capacidade absortiva de específica ao relacionamento entre os mesmos (COHEN; LEVINTHAL, 1990); e (2) os incentivos e as regras formais e informais de reciprocidade em prol da cooperação interorganizacional (KOGUT, 1988; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996).

<p><b>Capacidade Absortiva</b> (COHEN; LEVINTHAL, 1990)</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Existe uma base de conhecimento comum entre a cooperativa singular e a cada um dos seus parceiros (e.g., produtos e tecnologias, mercados e clientes, inovações e boas práticas).</li><li>2. Existem rotinas interorganizacionais que maximizam a frequência e a intensidade das trocas de informações e aceleram os projetos realizados em conjunto.</li><li>3. Existem profissionais especializados nos parceiros que são procurados pela cooperativa singular para resolverem questões específicas;</li><li>4. Ocorre a mobilidade de profissionais entre a cooperativa singular e os seus parceiros;</li></ol>
---	---

<p><b>Incentivos e Reciprocidade</b> (KOGUT, 1988; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996)</p>	<p>5. Existem incentivos formais ao intercâmbio de conhecimento entre a cooperativa singular e cada um dos seus parceiros;</p> <p>6. Existem regras informais de reciprocidade entre a cooperativa singular e cada um dos seus parceiros;</p> <p>7. Existem sanções ao comportamento oportunista de uma cooperativa afiliada em relação às obrigações com o sistema.</p>
--	--

Quadro 15 – Os atributos observáveis do processo de intercâmbio de conhecimento  
Fonte: elaborado pelo autor com base nos trabalhos citados.

Ainda vale observar que enquanto as instâncias do processo para combinação de recursos complementares podem ocorrer uma ou mais vezes entre a firma e um mesmo parceiro, existe uma e somente uma instância do processo de intercâmbio de conhecimento para cada parceiro (Figura 4).



Figura 4 – Os eventos do processo para a criação de recursos idiossincráticos compartilhados no entorno organizacional  
Fonte: elaborado pelo autor.

## 5.2 – O Protocolo de Execução da Pesquisa Empírica

Como discutido nas seções anteriores, a pesquisa qualitativa é uma abordagem apropriada para as questões de investigação a respeito de fenômenos sociais que não são perfeitamente quantificáveis, apresentam o desenvolvimento dependente do contexto no tempo e/ou no espaço e estão submetidos à influência ou viés de percepção dos sujeitos (BHASKAR, 1975).

Nas metodologias qualitativas, há a necessidade de promover explicitamente a mitigação do viés, o rigor procedimental e a auditabilidade dos procedimentos usados. As medidas adotadas para satisfação de critérios de qualidade da pesquisa e os próprios procedimentos realizados devem ser explicitados no protocolo de pesquisa (BRYMAN, 2006).

Nessa pesquisa, foi planejada uma sequência de duas atividades: (1) pesquisa bibliográfica; e (2) pesquisa empírica a partir de dados primários e secundários obtidos sob a orientação do modelo teórico estabelecido durante a pesquisa bibliográfica. Essa estratégia de pesquisa empírica adotada, conforme já mencionado, foi o estudo de casos múltiplos (GEORGE; BENNETT, 2004; BENNETT; CHECKEL, 2012), precedida de uma estratégia de natureza preliminar, o *qualitative survey* (JANSEN, 2010). O estudo de caso é realizado sobre um encadeamento lógico de evidências dos construtos teóricos – definidos durante a revisão bibliográfica – que foi produzido durante a primeira etapa da pesquisa empírica, o *survey* qualitativo.

A primeira dessas atividades, a análise bibliográfica sobre os manuais e normas regulatórias do sistema de cooperativas de crédito, teve por finalidade compreender os aspectos gerais das atividades de uma cooperativa de crédito inserida no contexto geral das dimensões concorrencial, comunitária local e regulatória do ambiente externo. Parte do material produzido nesta atividade levou à elaboração do capítulo dois da tese, que descreve o objeto de estudo em detalhes. Por fim, ainda serviu para a sugestão inicial do conjunto de competências sistêmicas das cooperativas de crédito para cada dimensão ambiental, que foi usado para guiar a pesquisa empírica por meio da estratégia de estudo de casos.

Como a pesquisa empírica foi dividida em duas fases, o *survey* qualitativo para a evidenciação dos construtos nas unidades de análise e o estudo de caso propriamente, cada qual fez uso de um método de análise de dados específico: (1) para identificar as unidades de análise e estabelecer as suas estruturas teórico-empíricas, de acordo com o



modelo proposto – o método de análise de conteúdo do tipo conceitual e relacional (BARDIN, 1977); e (2) para elucidar os padrões ou sequências de eventos críticos, as condições contextuais e os mecanismos gerativos subjacentes à trajetória evolutiva do fenômeno social de natureza processual, histórica – o método para o rastreamento de processo (BENNETT, 2010; BENNETT; CHECKEL, 2012). Desta forma, o protocolo da pesquisa empírica tem por finalidade especificar os procedimentos de coleta e análise dos dados que foram realizados no âmbito dessas duas estratégias (Figura 5).

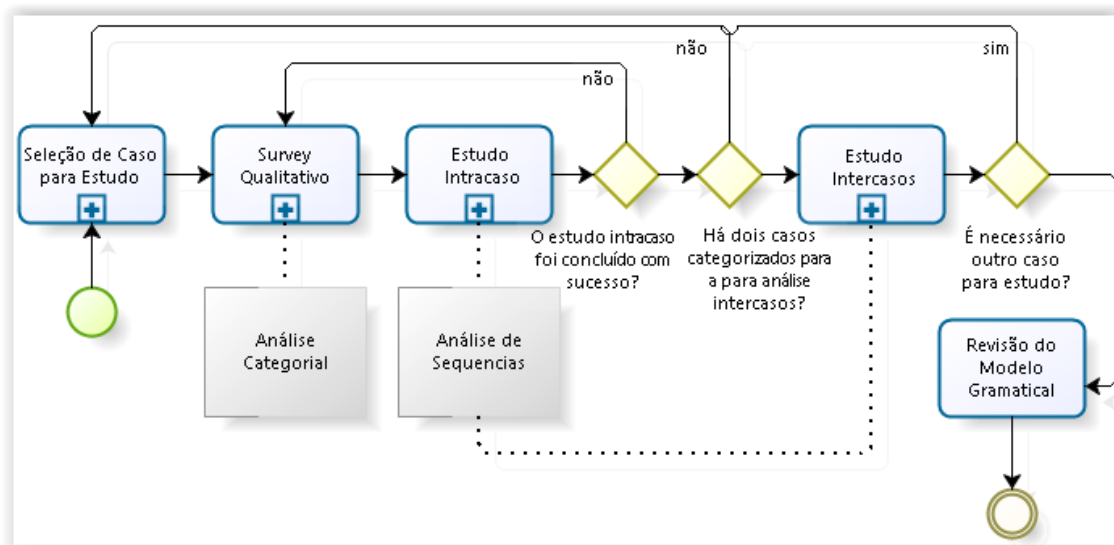


Figura 5 – O fluxograma da pesquisa empírica realizada nesta tese  
Fonte: elaborado pelo autor.

Para Eisenhardt (1989b), em artigo seminal sobre o desenvolvimento de teorias a partir de estudos de caso, o protocolo da pesquisa empírica precisa compreender pelo menos as seguintes atividades: (1) a seleção dos casos, por relevância para a questão de investigação; (2) a coleta dos dados, como as múltiplas fontes, os múltiplos métodos e o *mix* de variáveis qualitativas e quantitativas; (3) a análise dos dados, intracaso e, depois, intercasi (i.e., *within case* e *across cases*); e (4) o fechamento (i.e., *closure*) por meio do critério da “saturação teórica”, que encerra a série de unidades de análise e de casos quando a obtenção e o processamento de novos dados proporciona um reduzido ganho marginal para as conclusões traçadas ultimamente.

Os autores Bennett e Checkel (2012) ressaltam outras etapas do procedimento de estudo de caso: (1) a coleta dos dados, baseada nos construtos e nas interrelações que a teoria estabelece e com o registro de cada tarefa realizada; (2) a redução dos dados, baseada no método de análise de conteúdo (BARDIN, 1977), que consta da transcrição

das narrativas, a formação das unidades de análise, a definição de categorias que sejam mutuamente exclusivas e conjuntamente exaustivas, e a codificação de cada instância da unidade de análise numa categoria teórica; e (3) a análise dos dados e interpretação dos resultados, nesse estudo, baseado no método de rastreamento de processo (BENNETT, 2010).

Nesta seção, são estabelecidos os critérios próprios para a seleção dos casos, a especificação e a operacionalização das variáveis do modelo teórico e os procedimentos para coleta e análise de dados. As premissas ontológicas e epistemológicas deste estudo foram descritas no início do presente capítulo. Os critérios utilizados para a seleção de casos, bem como a operacionalização do estudo e os procedimentos de coleta e análise dos dados são descritos a seguir.

### 5.2.1 – O procedimento para seleção dos casos

Nesta seção, descrevemos como foi conduzida a seleção dos casos para estudo, que consistiu, essencialmente, da determinação de um sistema cooperativo de crédito tal como uma população de onde seriam selecionados os casos e de um procedimento e critérios para essa seleção. De maneira resumida, o procedimento pode ser descrito pelo fluxograma da Figura 6.

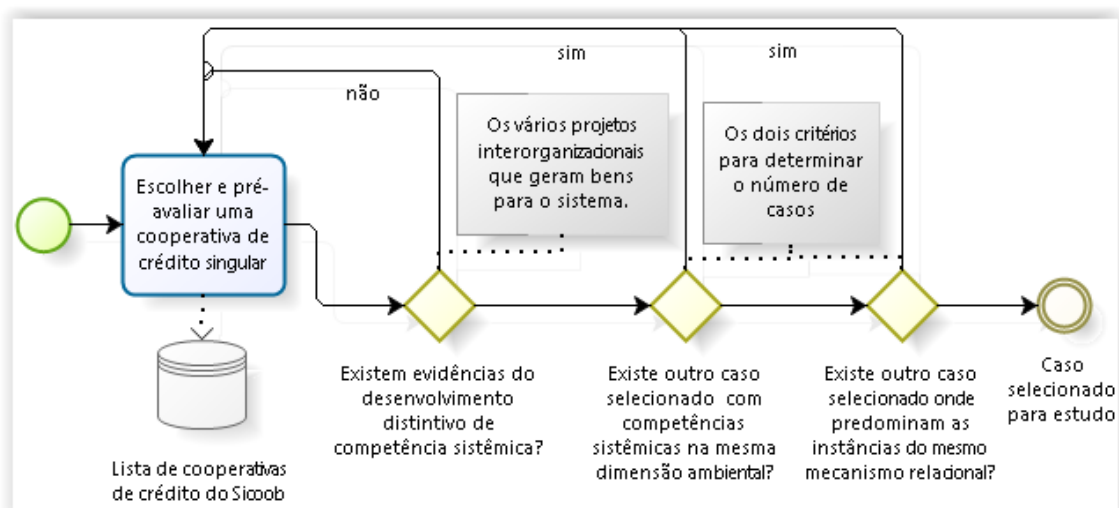


Figura 6 – O fluxograma do procedimento para seleção dos casos

Fonte: elaborado pelo autor.

As firmas que foram objeto de estudo são cooperativas de crédito singulares, instituições financeiras prestadoras de serviços bancários e financeiros para associados e

outros clientes aptos conforme a disposição legal. Como já mencionado, as unidades de análise dentro de cada caso são os projetos que criam capacidades e bens internamente à firma ao longo do tempo para a satisfação de necessidades em uma dimensão sistêmica do entorno ambiental. Desta forma, o nível de análise é múltiplo, pois parte da empresa como um conjunto de competências sistêmicas (o caso) e segue para análise dos eventos evolutivos de cada competência em particular manifestados nos projetos realizados em conjunto com parceiros (as unidades de análise), considerando as variações contextuais no tempo e espaço, de acordo com o posicionamento epistemológico do realismo crítico (BHASKAR, 1975).

Para a determinação do número de casos em estudo, é necessário identificar as condições variáveis significativas para o fenômeno (THIETART, 2001). Como descrito no marco teórico, identificou-se na revisão da literatura os dois processos latentes que implicam no desenvolvimento de competências sistêmicas na firma: (1) a combinação de recursos complementares; e (2) o intercâmbio de informações e conhecimento. Para cooperativas de crédito, identificou-se duas estruturas sociais no ambiente externo, além do mercado, que condicionam o comportamento estratégico das firmas: (1) a dimensão comunitária local; e (2) a dimensão regulatória. Desta forma, o número de casos que contemple as combinações de variações das condições significativas para o fenômeno, em princípio, deve estar entre dois e quatro casos, sendo que o número exato no estudo de casos múltiplos só pode ser estabelecido durante o processamento dos dados: na fase de análise intercasos, quando for possível responder à questão de pesquisa sem precisar fazer um novo estudo, o procedimento é encerrado.

Em um primeiro momento, julgou-se necessário que todos os casos escolhidos fossem adequados à observação do processo social investigado em cada uma das duas dimensões ambientais relevantes para as cooperativas de crédito singulares – o ambiente comunitário e o ambiente regulatório –, conforme recomendado por Eisenhardt (1989b). Por isso, procedeu-se à busca de duas cooperativas de crédito singulares para o início do procedimento de estudo de casos múltiplos. Em outras palavras, estabeleceu-se como o primeiro critério de seleção de caso, a possibilidade da observação de uma série de bens e serviços gerados pela cooperativa singular para a satisfação das necessidades de um único ambiente sistêmico, em um número que fosse possível considerar esse caso como superior à média (i.e., um caso crítico) no quesito do desenvolvimento distintivo de suas competências sistêmicas.

Por razões de metodologia, para fixar a variação de variáveis contextuais que

não estavam sendo investigadas, determinou-se que as cooperativas de crédito deveriam pertencer a um único sistema de cooperativas. Por conveniência e devido a limitações de tempo e recursos para a pesquisa, definiu-se que seriam selecionadas cooperativas de crédito singulares no sistema Sicoob – o maior sistema brasileiro e o único com grande presença no Distrito Federal. Como o estudo foi conduzido com cooperativas de crédito do mesmo sistema – Sicoob –, foi possível fixar as condições relativas aos recursos do entorno organizacional que interfeririam nos processos envolvidos no desenvolvimento de competências sistêmicas e que não possuem origem em relacionamentos específicos. Presumindo que as cooperativas têm a opção de acesso a virtualmente todos os produtos e serviços que são desenvolvidos pelo Sicoob, os casos selecionados seriam extremos e distintos apenas quanto ao fenômeno de interesse: a contribuição de uma ou mais competências sistêmicas para uma dimensão do ambiente que não seja o mercado.

	<b>Credijustra</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores e Membros da Justiça do Trabalho e Ministério Público do Trabalho no Território Nacional, do Poder Judiciário Federal e Ministério Público da União nos Estados do Pará, Santa Catarina, do Tribunal Superior Eleitoral e Superior Tribunal Militar do Distrito Federal Ltda.
	<b>CrediDF</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Secretaria de Saúde e Trabalhadores em Ensino do DF Ltda.
√	<b>Empresarial</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empresários do Distrito Federal Ltda.
√	<b>Credilojista</b>	Cooperativa de Crédito dos Lojistas do Distrito Federal Ltda.
	<b>Executivo</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Poder Executivo Federal em Brasília Ltda.
√	<b>Cooperforte</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais Ltda.
	<b>Judiciário</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Poder Judiciário, Ministério Público e Ensino Superior Ltda.
	<b>CrediEmbrapa</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados da EMBRAPA Ltda.
√	<b>Credibrasília</b>	Cooperativa de Crédito Rural de Brasília Ltda.
	<b>Cooperplan</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores dos Ministérios do Planejamento, Orçamento e Gestão, da Educação, do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, da Integração Nacional, das Comunicações, das Cidades, do Desenvolvimento Social e Combate à Fome e da Presidência da República Ltda.
	<b>Legislativo</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Poder Legislativo Federal e do DF Ltda.
	<b>Cabecred</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo das Forças Armadas, do Corpo de Bombeiros e Polícia Militar do Distrito Federal Ltda.
	<b>Credfaz</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Ministério da Fazenda e dos Órgãos da estrutura da Presidência da República Ltda.
	<b>Credibama</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis.
	<b>Credsef</b>	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Servidores da Secretaria de Fazenda do Distrito Federal Ltda.

Quadro 16 – As cooperativas de crédito do Sicoob Planalto Central DF

Fonte: elaborado pelo autor.

Foram considerados ainda outros critérios para a escolha dos casos: condições de acesso à empresa e o nível de permissão ao pesquisador para acessar os documentos, estudos, processos e sistemas de informação de interesse à pesquisa.

Neste sentido, diversas cooperativas-candidatas a se tornarem caso para estudo foram avaliadas. Primeiro, entre as cooperativas singulares afiliadas ao Sicoob Planalto Central-DF (Quadro 16), selecionou-se: o Sicoob Empresarial, o Sicoob Credilojista e o Sicoob Credibrasília para a dimensão comunitária local e a Cooperforte para a dimensão regulatória.

Na avaliação dos bens gerados para a respectiva dimensão ambiental, apenas a Cooperforte foi escolhida para a dimensão regulatória. Quanto às demais cooperativas, além da pesquisa documental em fontes abertas não ter mostrado uma distinção notável nas ações em favor do ambiente comunitário, fora dificultado o acesso do pesquisador aos dados da empresa. Em alguns casos, o sigilo do negócio por causa da concorrência dos bancos foi alegado como o motivo para a não participação nesta pesquisa.

Desta forma, foi iniciada na internet, em sites especializados, a busca por uma cooperativa que tivesse historicamente forte atuação pela comunidade local – o que era mais provável entre cooperativas rurais –, mas que demonstrasse viabilidade econômica. A escolhida foi a Saromcredi, a cooperativa de crédito de São Roque de Minas (MG), que tem vários reconhecimentos por ações em favor da comunidade local e foi ainda o objeto de estudo em vários trabalhos acadêmicos (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006; CAMPOS, 2006; BARBOSA, 2007; SOUZA, 2008; FERREIRA, 2013).

A seleção dos dois casos que contrastam entre si na estratégia de contribuição para dimensões ambientais distintas não chega a ser uma replicação teórica (LLOYD-JONES, 2008). Os casos mostram o desenvolvimento das competências sistêmicas por meio de uma sequência de projetos que são as evidências da satisfação de necessidades em uma dimensão do entorno ambiental e também sugerem a existência de condições contextuais favoráveis à ocorrência do fenômeno investigado.

Por fim, após a realização dos dois estudos de caso, os resultados obtidos eram satisfatórios também para a verificação do pressuposto epistemológico da equifinalidade entre as trajetórias evolutivas do fenômeno. Isso ocorreu porque no caso da Saromcredi houve o predomínio do processo de combinação de recursos de parceiros, enquanto no caso da Cooperforte, houve o predomínio do processo de intercâmbio de conhecimento. Desta maneira, foi possível, com os dois casos escolhidos, focalizar as duas dimensões ambientais de interesse (a comunitária local e a regulatória) e ainda os dois processos subjacentes ao desenvolvimento das competências de interesse (i.e., a combinação de recursos complementares e o intercâmbio de informações e conhecimento). Em outras palavras, foi alcançada a saturação teórica sem que fosse necessário buscar um terceiro

caso para análise.

## 5.2.2 – O procedimento para coleta dos dados

A coleta de dados foi realizada junto às fontes primárias e secundárias, mas em duas etapas. As informações reunidas através de pesquisa documental e entrevistas não estruturadas serviram de insumo para a primeira etapa da pesquisa, o *survey* qualitativo (JANSEN, 2010), para identificar e caracterizar as competências sistêmicas existentes nas cooperativas de crédito com base na técnica de análise categorial (BARDIN, 1977).

Na primeira etapa, de pesquisa documental, alguns dados e informações sobre os eventos previstos pelo modelo teórico – produtos e bens finais, ativos e capacidades combinados, conhecimento intercambiado e condições do contexto ambiental – foram coletados junto às fontes secundárias, possibilitando a aproximação do pesquisador ao fenômeno investigado. A lista dos documentos reunidos encontra-se no ANEXO 1.

Na segunda etapa, a coleta de dados junto às fontes primárias – os gestores das cooperativas de crédito selecionadas – foi feita na forma de entrevistas não estruturadas com base: (a) no modelo teórico-empírico das competências sistêmicas das cooperativas de crédito e (b) no encadeamento lógico preliminar das evidências constituídas a partir dos dados de fontes secundárias reunidos na etapa prévia.

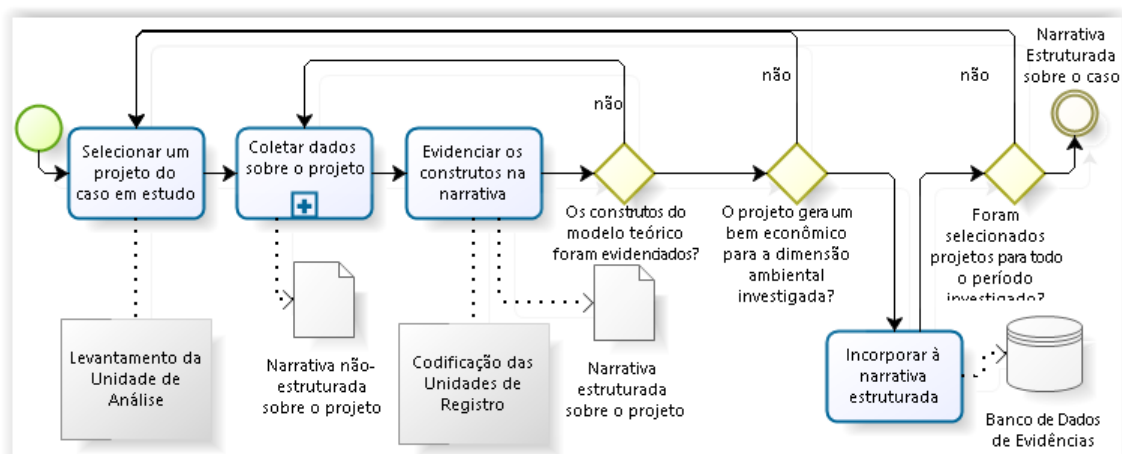


Figura 7 – O fluxograma da estratégia de *survey* qualitativo adotada nesta tese  
Fonte: elaborado pelo autor.

De modo interativo, os dados e informações reunidos eram reduzidos à forma de evidências organizadas por unidade de análise, conforme o quadro teórico de análise proposto, e depois ordenados cronologicamente dentro de cada caso em estudo. Este é o



procedimento da estratégia de *survey* qualitativo (JANSEN, 2010), onde foi realizada a coleta de dados propriamente dita (Figura 7).

O encadeamento preliminar das unidades de análise – os projetos – elucidou os eventos e as trajetórias evolutivas de bens e capacidades que traziam soluções para uma mesma categoria de problema sistêmico. O resultado constituiu a cadeia das instâncias dos mecanismos e condições contextuais (i.e., dos símbolos terminais) que deveria ser reconhecida pela aplicação das regras de produção da gramática durante a análise de sequências intracaso.

Durante o procedimento do *survey* qualitativo, sempre que era identificada uma necessidade de informação, isto é, de esclarecimento ou acesso a informações adicionais que faltavam à formação da narrativa estruturada sobre uma unidade de análise do caso, recorria-se aos gestores das cooperativas de crédito (Figura 8).

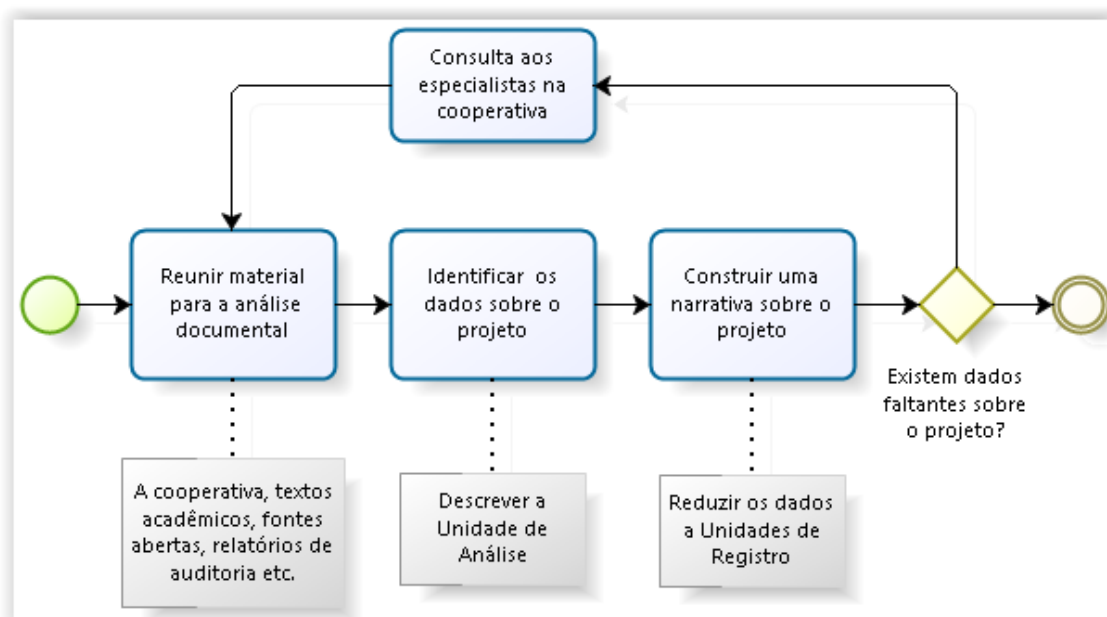


Figura 8 – O fluxograma do procedimento de coleta de dados realizado nesta tese  
Fonte: elaborado pelo autor.

Para o levantamento de dados e informações relacionados à Saromcredi, foram contatados: o Presidente dessa cooperativa; o Assessor de Planejamento e Projetos; e o Assessor de Marketing e Comunicação. Para a Cooperforte, foram contatados: o gerente de TI; o agente de controle interno; e o coordenador de assessoria. Por motivos pessoais e profissionais, alguns destes gestores solicitaram ao pesquisador o sigilo da fonte, pelo que optamos omitir os nomes dos seis entrevistados. Os esclarecimentos ou informações sugeriam o contato junto aos membros do corpo funcional dessas cooperativas que, pela

função ocupada, possuíam maiores chances de atendê-las.

Uma vez estabelecido um entendimento comum entre os entrevistados quanto aos conceitos teóricos (e.g., os recursos, as competências sistêmicas, os relacionamentos interorganizacionais), esses passavam a auxiliar o pesquisador na busca por informações complementares sobre a trajetória evolutiva do fenômeno investigado. Essas conversas com os entrevistados foram registradas em momentos distintos, pois eram iniciadas de modo *ad hoc* ao passo que as necessidades de informações complementares se tornavam patentes e impediam o avanço para a fase de análise de sequências. As conversas eram transcritas imediatamente pelo próprio pesquisador e os e-mails trocados formam parte da base de dados do estudo.

Na Saromcredi, os trabalhos para a coleta dos dados se estenderam de março a maio de 2014, tendo sido realizados contatos com as fontes primárias através de e-mail e telefone celular – um total de duas horas de conversação em seis momentos distintos. No caso da Cooperforte, os trabalhos para a coleta de dados foram realizados em março e outubro de 2014, por meio de e-mail e encontros presenciais – um total de três horas de conversação em dois momentos distintos. Essas conversas também eram transcritas imediatamente pelo próprio pesquisador.

O fato das conversas com os gestores da Saromcredi terem ocorrido por meio de telefone é justificado primeiro pela distância entre Brasília e São Roque de Minas e depois pela natureza da própria pesquisa. Embora seja um estudo de caso, essa pesquisa não parte de uma posição epistemológica interpretativista, que exigiria a imersão desse pesquisador entre os membros da comunidade para a realização da coleta de dados. Os dados reunidos para as unidades de análise são objetivos e estão disponíveis em estudos acadêmicos, documentos, relatórios de trabalho e reportagens da mídia. A Saromcredi, de fato, foi exaustivamente estudada e divulgada através da academia e da mídia desde a sua fundação, em 1996. Além disso, não houve qualquer dificuldade na condução das entrevistas por causa do meio de comunicação adotado. Lindolf e Taylor (2002) relatam sua experiência com entrevistas por telefone como tão íntimas e ricas quanto podem ser as presenciais, inclusive porque o entrevistado pode ser poupado da intimidação frente ao pesquisador. Cargan (2007) e Ollaik (2012) relatam experiências bem sucedidas com entrevistas pelo telefone, também.

Com o apoio dos gestores das cooperativas de crédito, foram localizadas várias fontes de evidências, dentro e fora das cooperativas. Internamente, foram levantados os documentos de trabalho dos projetos desenvolvidos desde o início da década de 1990. A

área de contabilidade de ambas as cooperativas de crédito estudadas foram acionadas pelo contato interno para a reunião de demonstrativos contábeis de balanço e resultado. No caso da Saromcredi, algumas séries temporais iniciavam no ano de 1996. No caso da Cooperforte, por causa da necessidade de comparação com as outras duas cooperativas singulares do sistema Sicoob que são as maiores do Brasil – para poder avaliar o grau de distinção das competências durante o procedimento de seleção de casos que é relatado no capítulo seis –, as séries puderam ser iniciadas somente no ano de 2005. Esses dados subsidiaram a construção dos gráficos no capítulo cinco, dos resultados da pesquisa.

Como se tratavam de dados primários e objetivos, a triangulação das fontes de dados fora feita de modo pontual (BENNETT; CHECKEL, 2012). A trajetória evolutiva dos projetos e dos respectivos bens econômicos gerados em prol do entorno ambiental e o impacto hipotetizado sobre o desempenho empresarial e sistêmico foram contrastados com dados de fontes públicas sobre a economia local (para Saromcredi) e o subsistema cooperativo do Sicoob no Distrito Federal (para Cooperforte).

No caso da Saromcredi, ainda foram utilizados dados obtidos junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e à Fundação João Pinheiro, do governo do estado de Minas Gerais; no caso da Cooperforte, os dados públicos do Banco Central do Brasil, do Sicoob Planalto Central-DF e da Lopes Filho & Consultores Associados. Tais fontes externas são independentes das cooperativas de crédito singulares investigadas na pesquisa. Esses dados subsidiaram a construção dos gráficos no capítulo cinco também.

Por fim, todos os dados e informações coletados na forma de narrativa foram estruturados e armazenados em um banco de dados durante a primeira fase da pesquisa, do *survey qualitativo*, após a análise de conteúdo. A ferramenta de banco de dados então poderia reconstituir a narrativa estruturada sempre que fosse necessário reiniciar a fase de análise de sequências intracaso, após novo *survey qualitativo* para a complementação de dados.

### 5.2.3 – Os procedimentos para análise dos dados empíricos

Tendo sido apresentadas as abordagens metodológicas adotadas nas etapas da pesquisa – a exploratória, pela estratégia de *survey* qualitativo com o método de análise de conteúdo, e a descritiva, pela estratégia dos estudos de casos múltiplos pelo método de análise de sequências –, segue a especificação dos procedimentos para cada etapa.

Nas duas etapas da pesquisa, foi usado o software Aquad, versão 7 (31 de maio de 2014), desenvolvido por Gunter L. Huber (HUBER; GURTLER, 2013). Na primeira, foi usado o módulo de análise qualitativa de conteúdo, que corresponde às ferramentas para a redução dos dados e categorização das evidências (Figura 9). Na segunda etapa, o módulo de análise qualitativa de sequências, para a sequenciação das evidências que correspondem a eventos conforme os padrões previstos para a trajetória evolutiva dos processos.

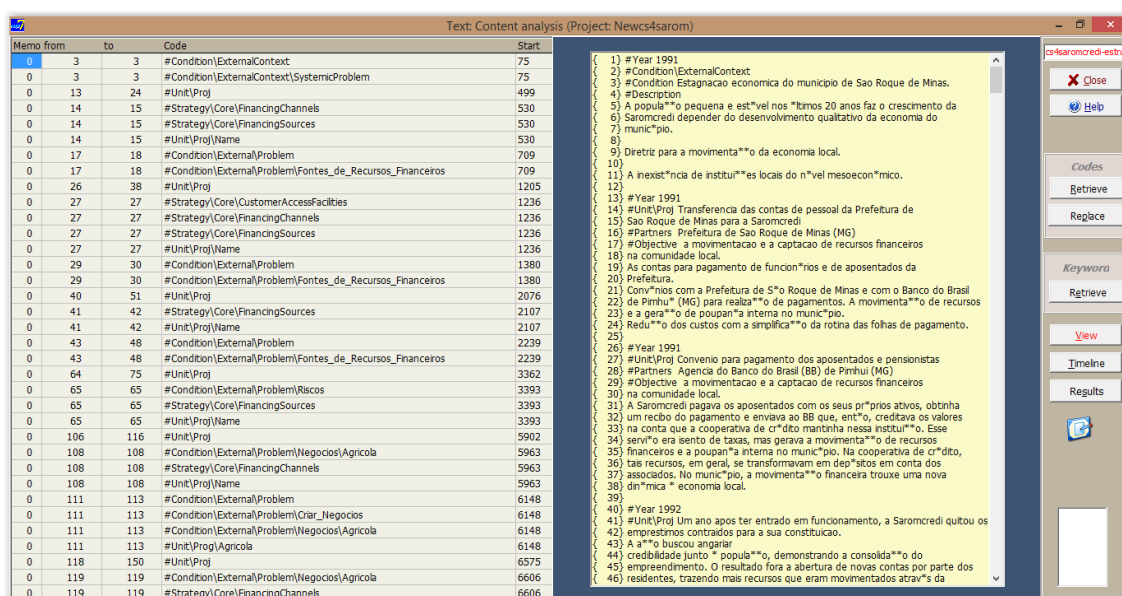


Figura 9 – O painel do módulo de *Content Analysis* da ferramenta Aquad 7

Fonte: elaborado pelo autor.

O registro dos dados e informações coletados e reduzidos à forma de evidência foi mantido em banco de dados Access 2010 (Figura 10), de acordo com o recomendado por Stake (1995) para satisfazer o critério de *reprodução* (SCHWARTZ-SHEA, 2006), da qualidade da pesquisa qualitativa. A estrutura lógica desses dados foi estabelecida através da análise de conteúdo. Por conseguinte, a narrativa estruturada pode ser obtida do banco de dados e submetida à análise no Aquad 7 por qualquer pesquisador que deseje reproduzir os resultados da pesquisa.

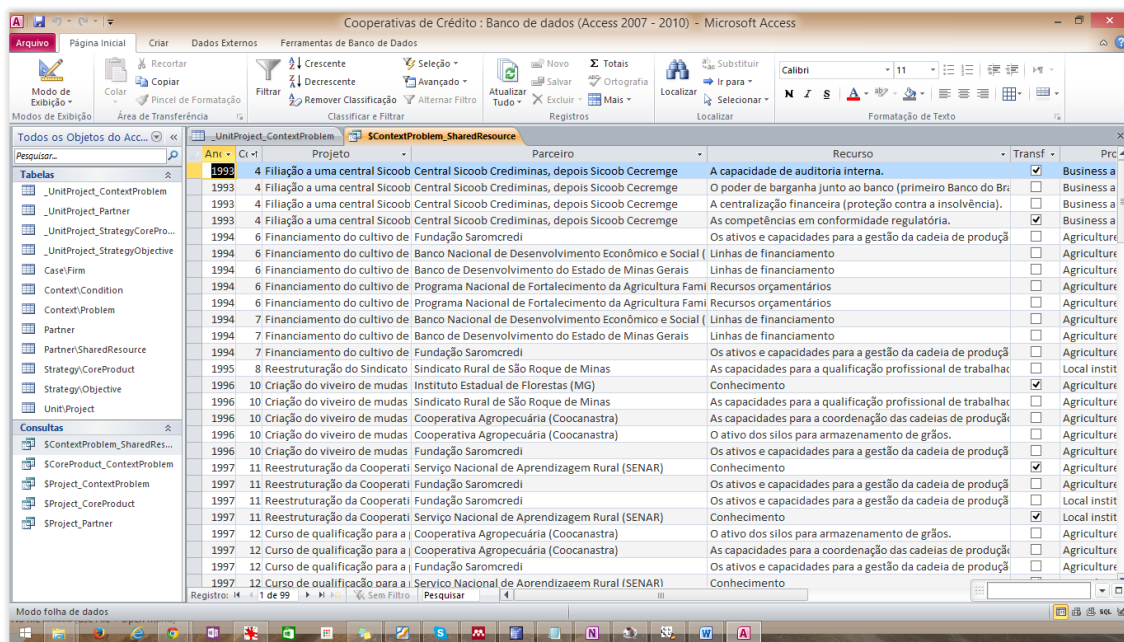


Figura 10 – O painel de edição da ferramenta de banco de dados Access 2010  
 Fonte: elaborado pelo autor.

Os dados analisados pela ferramenta Aquad 7 não ficam disponíveis para livre distribuição, o que torna ainda mais relevante a construção prévia do banco de dados de projetos e respectivos eventos relacionados. A complementação da narrativa por novas buscas de dados em campo também não seria possível sem uma prévia organização dos dados no *software* Access 2010, pois uma vez iniciada a evidenciação das categorias no Aquad 7, o texto não poderia ser modificado. Deste modo, a categorização foi realizada no Aquad e o resultado foi armazenado num banco de dados Access 2010 e, depois, a sequenciação foi realizada no Aquad sobre uma narrativa estruturada gerada pelo banco de dados Access a partir dos dados coletados e reduzidos a evidências previamente.

Nas próximas seções, o procedimento para análise de conteúdo e de sequências suportado pelo software Aquad 7 é detalhado, o que tem por finalidade a confiabilidade da pesquisa. Os métodos suportados pela ferramenta são, respectivamente, aplicações da teoria das categorias (MACLANE; EILENBERG, 1948) e da teoria das linguagens ou das gramáticas gerativas (CHOMSKY, 1959) implantadas no seu código-fonte. As duas teorias correspondem à fundamentação matemática dos procedimentos metodológicos de categorização e de sequenciação detalhados a seguir.

<b>1. Entorno Ambiental</b>
1.1. O impacto dos problemas sistêmicos sobre o desempenho econômico da firma.
1.2. As condições de apropriação de parcela dos benefícios gerados pela firma para as dimensões sistêmicas do entorno ambiental, ao contribuir com a solução de problemas.
1.3. A quantidade de concorrentes (i.e., bancos e outras cooperativas de crédito) instalados na região de atuação.
<b>2. Geração de Capacidades e Bens em prol do Sistema</b>
2.1. Existem vários bens e serviços finais da cooperativa que contribuem com a busca pela solução de um problema.
2.2. É elevada a satisfação das necessidades estabelecidas pelas dimensões sistêmicas do entorno ambiental.
2.3. É distintiva a contribuição da cooperativa para a competitividade do sistema socioeconômico sobre a das entidades rivais e congêneres.
<b>3. Combinação de Ativos e Capacidades Complementares</b>
<b>3.1. Idiossincrasia e especificidade</b>
3.1.1. Existem ativos tangíveis e intangíveis compartilhados pelos parceiros que não possuem substitutos em outras fontes e não podem ser adquiridos no mercado.
3.1.2. Existem capacidades especializadas entre os recursos compartilhados pelos parceiros.
3.1.3. Existem combinações indivisíveis de ativos e capacidades entre a firma e seus parceiros.
<b>3.2. Complementaridade estratégica</b>
3.2.1. Existem combinações dos ativos e capacidades compartilhados pelos parceiros usados para o alcance de objetivos estratégicos da firma.
<b>3.3. Complementaridade organizacional</b>
3.3.1. Existem mecanismos organizacionais (infraestrutura relacional) que permitem o acesso e a integração dos ativos e capacidades compartilhados por parceiros.
3.3.2. Existem mecanismos para a coordenação das ações conjuntas entre os parceiros.
<b>4. Intercâmbio de Informações e Conhecimento</b>
<b>4.1. Capacidade absorptiva da firma específica aos relacionamentos</b>
4.1.1. Existe uma base de conhecimento comum entre a cooperativa singular e a cada um de seus parceiros.
4.1.2. Existem rotinas interorganizacionais que maximizam a frequência e a intensidade das trocas de informações (...).
4.1.3. Existem profissionais especializados nos parceiros que são procurados pela cooperativa singular para resolverem questões específicas.
4.1.4. Ocorre a mobilidade de profissionais entre a cooperativa singular e os seus parceiros;
<b>4.2. Incentivos à reciprocidade e à cooperação</b>
4.2.1. Existem incentivos formais ao intercâmbio de conhecimento entre a cooperativa e cada um dos seus parceiros;
4.2.2. Existem regras informais de reciprocidade entre a cooperativa singular e cada um dos seus parceiros;
4.2.3. Existem sanções ao comportamento oportunista de um parceiro.
<b>5. Entorno Organizacional</b>
5.1. A existência de relacionamentos específicos à firma no seu entorno organizacional.
5.2. A idiossincrasia do estoque de recursos privados específicos.

Quadro 17 – Os atributos que caracterizam os construtos do modelo teórico

Fonte: elaborado pelo autor com base no modelo teórico operacionalizado neste capítulo.



### 5.2.3.1 – Para a categorização das evidências das instâncias dos construtos

Para cada construto e respectivos atributos caracterizadores deve ser criado um *código conceitual* (HUBER; GURTLER, 2013). Também são criados códigos de classe (i.e., *meta-codes*, na ferramenta) para grupos de códigos conceituais que correspondem a subclasses ou a instâncias de classes conceituais (MACLANE; EILENBERG, 1948). Os conceitos que constituem uma linha hierárquica devem manter o mesmo prefixo – sendo o conceito superior separado por “\” do conceito inferior.

Primeiro, foram mapeadas as condições contextuais e as unidades de análise, específicas ao modelo teórico proposto (Quadro 18). O código conceitual *#Unit\Project* marca os segmentos de texto relativos a projetos específicos que trazem o ano e o nome do projeto noutra marcação (*#Unit\Project\Name*). O código *#Unit\Program* é um meta-código para os códigos *#Unit\Project*, cujas instâncias emergem da interrelação entre os projetos que buscam a solução de um mesmo problema (*#Context\Problem*).

Condição Contextual		Código Conceitual
Condição contextual no ambiente externo, isto é, no entorno ambiental (		
<b>Capacidades e Bens gerados em prol do Sistema</b> (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; JAVIDAN, 1998)	7. Ao longo do tempo, a cooperativa tem ofertado diversos bens e serviços que contribuem com a busca pela solução de problemas sistêmicos.	#Context\External
	8. A satisfação de necessidades estabelecidas pelas dimensões do entorno ambiental que são complementares ao mercado (e.g., comunidade local, regulação) tem sido ampliada progressivamente.	#Context\External\Problem #Context\External\Appropriability #Context\External\Rivalry
	9. É distintiva a contribuição da	

	<p>cooperativa de crédito para a competitividade do sistema socioeconômico se comparada àquela das organizações rivais e congêneres.</p>	
<p>Quadro 11).</p>		
<p>Condição contextual no ambiente interno da firma e no entorno organizacional (</p>		
<p><b>Capacidades e Bens gerados em prol do Sistema</b> (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; JAVIDAN, 1998)</p>	<p>10. Ao longo do tempo, a cooperativa tem ofertado diversos bens e serviços que contribuem com a busca pela solução de problemas sistêmicos.</p> <p>11. A satisfação de necessidades estabelecidas pelas dimensões do entorno ambiental que são complementares ao mercado (e.g., comunidade local, regulação) tem sido ampliada progressivamente.</p> <p>12. É distintiva a contribuição da cooperativa de crédito para a competitividade do sistema socioeconômico se comparada àquela das organizações rivais e congêneres.</p>	<p>#Context\Internal #Context\Internal\Relationship #Context\Internal\ResourceStock</p>
<p>Quadro 11).</p>		

Unidade de análise “projeto” e “programa”	#Unit\Project #Unit\Program
---	--------------------------------

Quadro 18 – Os códigos conceituais que tratam das condições e da unidade de análise  
Fonte: elaborado pelo autor com base no Quadro 17.

Todo segmento de texto marcado deve corresponder a uma unidade de análise específica (*#Unit\Project*) antes de ser associado a quaisquer outros códigos conceituais (i.e., condições contextuais, eventos), o que ocorrerá durante a análise de conteúdo.

Nesse estudo, o procedimento de análise seguiu esta ordem: (1) identificar os problemas competitivos de mercado ou sistêmicos que são abordados nos projetos; (2) agrupar os projetos em programas orientados à resolução de problemas específicos; e (3) relacionar os problemas evidenciando as competências sistêmicas desenvolvidas em busca de resolvê-los.

O conjunto preliminar dos problemas competitivos foi elaborado inicialmente a partir da análise documental sobre o cooperativismo de crédito brasileiro realizada, complementado por entrevistas não estruturadas com os respectivos gestores a respeito da estratégia competitiva da cooperativa de crédito singular. Confirmados os problemas competitivos no caso em estudo e os projetos realizados em busca de resolvê-los, foi possível evidenciar a trajetória de desenvolvimento das competências sistêmicas, pelos critérios já citados no capítulo do marco teórico.

Construto do Modelo Teórico / Mecanismo	Código Conceitual / Instância ou Evento
Geração de capacidades e bens em prol do sistema	#Event\GenerationOfEconomicGood
Combinação de Recursos Compartilhados	#Event\CombinationOfResources
Intercâmbio de Conhecimento	#Event\InterchangeOfKnowledge

Quadro 19 – Os códigos conceituais que tratam dos construtos dos mecanismos sociais geradores do desenvolvimento de competências.

Fonte: elaborado pelo autor no Quadro 17.

Depois, o modelo teórico foi traduzido em um conjunto de códigos conceituais pela aplicação do método da análise de conteúdo. Cada um dos construtos é evidenciado por um conjunto dos eventos de ativação do mecanismo gerativo correspondente, o que precisa ser representado na narrativa pelo respectivo código conceitual (Quadro 19).

Construto Teórico / Mecanismo Social	Condição Contextual
Geração de capacidades e bens em prol do sistema: #Event\GenerationOfEconomicGood	#Context\External\Problem #Context\External\Appropriability

	#Context\External\Rivalry
Combinação de Recursos Compartilhados: #Event\CombinationOfResources	#Context\Internal\SpecificRelationship
Intercâmbio de Conhecimento: #Event\InterchangeOfKnowledge	#Context\Internal\ResourceStock

Quadro 20 – A relação entre os mecanismos sociais e as condições contextuais  
Fonte: elaborado pelo autor no Quadro 17.

Por fim, é preciso reconhecer padrões de relações horizontais ou de associação entre os construtos para mecanismos gerativos e as condições contextuais marcados por códigos conceituais também (Quadro 20). As relações verticais ou de hierarquia entre os códigos conceituais ficam explicitadas no próprio código conceitual – pelo caractere de separação “\” entre os termos dos conceitos teóricos –, mas as relações horizontais são observadas somente pela ocorrência simultânea dos conceitos relacionados no mesmo segmento de texto demarcado como referente a um determinado projeto.

O Aquad 7 permite a marcação de até cinco códigos conceituais em um mesmo segmento de dados, de modo que as instâncias dos três mecanismos gerativos, quando observadas, eram interpretadas quanto à presença de alguns dos atributos previstos para os construtos pelo modelo teórico (Quadro 21). Durante a análise de conteúdo, todos os atributos conceituais foram assinalados e mantidos na ferramenta de banco de dados, mas para a análise de sequências nem todos precisavam ser assinalados no Aquad 7. De qualquer forma, a codificação utilizada é comum aos dois modelos de dados aplicados nos estudos (no Aquad 7 e no Access 2010, como foi discutido anteriormente).

Construto Teórico / Mecanismo Social	Condição Contextual
Geração de capacidades e bens em prol do sistema: #Event\GenerationOfEconomicGood	#Attribute\NeedToSatisfy #Attribute\DistinctiveContribution
Combinação de Recursos Compartilhados: #Event\CombinationOfResources	#Attribute\Idiosyncrasy #Attribute\Specificity #Attribute\StrategicComplementarity #Attribute\OrgComplementarity #Attribute\CoordinationMechanism
Intercâmbio de Conhecimento: #Event\InterchangeOfKnowledge	#Attribute\CommonKnowledgeBase #Attribute\ExchangeRoutines #Attribute\ExpertsAvailable #Attribute\FlowOfProfessionals #Attribute\FormalIncentives #Attribute\InformalReciprocity #Attribute\Sanctions

Quadro 21 – Os atributos dos construtos representativos de mecanismos gerativos  
Fonte: elaborado pelo autor no Quadro 17.

Depois de realizadas as observações dos projetos, das condições contextuais e das instâncias dos mecanismos gerativos e respectivos atributos, a narrativa terá sido completamente estruturada conforme o modelo teórico proposto nesta tese. Desta forma, a trajetória evolutiva do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas pode ser rastreada pelo segundo procedimento de análise detalhado a seguir.

### **5.2.3.2 – Para a sequenciação das evidências de eventos nos processos em estudo**

Conforme discutido na seção “4.4 – Os Modelos Matemáticos de cada Método para a Análise dos Dados”, o modelo das categorias teóricas que foi evidenciado por intermédio da análise de conteúdo pode ser transformado para um modelo de gramática gerativa dos eventos do processo investigado.

Na ferramenta Aquad 7, enquanto a análise de conteúdo opera sobre os códigos conceituais que evidenciam os elementos latentes de um modelo de categorias teóricas, a análise de sequências opera sobre os chamados *códigos sequenciais* que evidenciam as regras de produção de um modelo de gramática gerativa. Ao invés de reconhecer os padrões hierárquicos entre instâncias e categorias e ainda entre categorias subordinadas e supercategorias, o procedimento compreende reconhecer os padrões sequenciais (i.e., temporais, condicionais, ou causais) entre segmentos de texto codificados na narrativa (ABBOTT, 1990, 1995).

Os códigos conceituais para os construtos que representam eventos no domínio empírico devem ser tratados como os símbolos terminais e devem ainda ser criados os *códigos sequenciais* para os símbolos não terminais situados à esquerda de cada regra de produção. Para cada símbolo não terminal da gramática, devem ser criadas tantas regras de produção quanto necessário de modo a expressar todas as possíveis transições entre estados.

O processo de desenvolvimento de competências sistêmicas e seus processos subjacentes que ocorrem nas relações de cooperação (i.e., a combinação de recursos e o intercâmbio de conhecimento) e contribuição (i.e., a geração de capacidades e bens para o sistema) da firma são traduzidos em símbolos não terminais dos mecanismos gerativos investigados (Quadro 22).

O procedimento para a análise de sequências propriamente dito consiste de três

fases: (1) a preparação do texto; (2) a geração das hipóteses; e (3) o teste das hipóteses. Os três passos estão disponíveis no módulo de *Sequence Analysis* da ferramenta Aquad. É importante ressaltar que o que a ferramenta Aquad 7 trata pela alcunha de *hipótese* corresponde a uma regra de produção do modelo gerativo.

Nesta pesquisa, tais hipóteses usadas no Aquad 7 não foram geradas por uma abordagem de exploração da narrativa, mas foram deduzidas a partir do modelo teórico e traduzidas para um modelo gerativo conforme os critérios de Chomsky (1956). No entanto, as proposições teóricas originais constituíram um modelo que foi testado contra os dados em busca de conflitos com as evidências codificadas que, então, sugeririam os aperfeiçoamentos ao modelo teórico originalmente proposto.



Sequências de eventos / Símbolos não-terminais	Código Sequencial
A trajetória da geração de um bem que satisfaz uma necessidade no entorno ambiental sistêmico.	#STATE\GenerationOfEconomicGood
A trajetória do desenvolvimento de competência sistêmica na firma (estado de sequência inicial, S)	#STATE\CompetenceDevelopment
<pre>#STATE\GenerationOfEconomicGood =     (#Context\External)* , #Event\GenerationOfEconomicGood,     ((#Context\Internal)* (#Event\CombinationOfResources   #Event\InterchangeOfKnowledge))^  #STATE\CompetenceDevelopment =     #Context\External\Problem , ( #STATE\EconomicGood )^</pre>	
<pre>#STATE\Relationship -&gt;     #Event\CombinationOfResources , #STATE\Relationship  #STATE\Relationship -&gt;     #Event\CombinationOfResources  #STATE\Relationship -&gt;     #Event\InterchangeOfKnowledge , #STATE\Relationship  #STATE\Relationship -&gt;     #Event\InterchangeOfKnowledge  #STATE\Relationship -&gt;     #Context\Internal , #STATE\Relationship  #STATE\GenerationOfEconomicGood -&gt;     #Context\External , #STATE\GenerationOfEconomicGood  #STATE\GenerationOfEconomicGood -&gt;     #Event\GenerationOfEconomicGood , #STATE\Relationship  #STATE\CompetenceDevelopment -&gt;     #Context\External\Problem , #STATE\EconomicGood</pre>	

Quadro 22 – A gramática gerativa preliminar dos padrões sequenciais de eventos  
Fonte: elaborado pelo autor conforme as notações da norma POSIX.2, IEEE Std 1003.2-1992 e dos artigos de Chomsky (1956, 1959) sobre a teoria das gramáticas gerativas.

O texto da narrativa deve ser preparado para a análise através da segmentação do texto por um dos oito critérios que a ferramenta suporta. Nesta pesquisa, adotamos o critério da sentença completa (i.e., a frase terminada em ponto final) como a unidade de registro. Esse passo é realizado com a opção *Preparing texts* do módulo correspondente. Após a marcação das unidades de registro a partir segmentação do texto na ferramenta e a evidênciação dos construtos e pelos respectivos atributos a partir da técnica de análise de conteúdo, a narrativa estruturada será armazenada num banco de dados Access 2010, um repositório que permite a reconstituição dessa narrativa a qualquer momento, para a realização da análise de sequências.

A geração das hipóteses do Aquad 7 pode ser feita por abordagem exploratória sobre os segmentos de texto apresentados pela ferramenta. O pesquisador deve realizar a interpretação do segmento de texto exibido – a unidade de registro –, formular uma nova hipótese ou escolher a hipótese adequada da lista e, por fim, seguir para o próximo segmento. O procedimento continua até que todas as hipóteses pertinentes tenham sido geradas e armazenadas na lista. O agrupamento de hipóteses deve ser feito por tipo (i.e., *type*) – uma referência ao símbolo não terminal à esquerda da regra de produção. Nessa pesquisa, porém, todas as hipóteses iniciais constituem regras de produção derivadas a partir do marco teórico, de modo que não foi realizada qualquer busca exploratória das referidas hipóteses do Aquad 7 na narrativa.

Por fim, o teste das hipóteses retoma o texto segmentado desde o início. Para cada segmento apresentado, o pesquisador deve confirmar ou rejeitar a hipótese que foi sugerida. Em uma lista da ferramenta, é possível verificar os segmentos interpretados e a hipótese aplicada. Se o modelo gerativo explicar a narrativa estruturada, tal como uma sequência de eventos, então todos os segmentos de texto apresentados terão tido uma das hipóteses do Aquad 7 aplicada. Em outros termos, cada unidade de registro constitui um símbolo terminal em uma cadeia que foi corretamente reconhecida pela gramática, do princípio ao fim.

A ferramenta Aquad 7 não interpreta a regra de produção, isto é, não determina se os símbolos terminais na cadeia de eventos e condições contextuais puderam ser reconhecidos corretamente por uma regra de produção que pode ser invocada no estado corrente do autômato. Isso deve ser realizado pelo pesquisador através da verificação da presença dos códigos conceituais prescritos na regra de produção aplicada no segmento de texto apresentado. É possível não apenas a atribuição de uma hipótese do Aquad 7 ao segmento de texto, mas também a rejeição das hipóteses sugeridas. Essas informações –

da evidenciação ou não da hipótese – serão usadas ao final da sequenciação dos casos, na análise intercasos, para o refinamento das hipóteses originais, isto é, das regras de produção da gramática regular preliminar.

Nesta pesquisa, os construtos teóricos que puderam ser evidenciados a partir da verificação de seus atributos na narrativa, utilizando a análise de conteúdo, representam os mecanismos gerativos propostos pelo modelo teórico.

A análise de sequências realizada nessa pesquisa não compreendeu os atributos desses construtos porque considerá-los elevaria a complexidade do modelo gramatical e não teria qualquer contribuição para a eficácia do método de rastreamento do processo. Desta forma, os símbolos terminais reconhecidos pela gramática utilizada correspondem apenas aos eventos e condições contextuais preliminarmente evidenciados na análise de conteúdo. Em outras palavras, os atributos foram marcados na narrativa, sempre que observados, mas durante a análise de conteúdo, para a evidenciação das instâncias dos construtos, não tendo sido mostrados na narrativa estruturada que é gerada pelo banco de dados para subsidiar a análise de sequências.

Pelo mesmo motivo dos atributos dos construtos, para as condições contextuais é exigida a presença de pelo menos uma delas em uma sequência para geração de bem e capacidades para o sistema na gramática preliminar. Pelo modelo teórico, era possível inferir haver mecanismos gerativos mais complexos (e.g., precedência entre a condição contextual da relevância do problema sistêmico sobre a condição da apropriabilidade da contribuição da firma), mas a exigência sobre a quantidade de evidências e de unidades de análise e a complexidade do algoritmo reconhecedor são maiores para a confirmação deste modelo ampliado. Tais padrões de maior complexidade puderam ser observados nas análises intracaso e intercaso, e sugeriram as modificações para o modelo gramatical final. Não obstante, o número de casos reunidos não era suficiente para uma posterior validação da nova gramática proposta. O ganho para o alcance dos objetivos do estudo não compensa o maior custo computacional de um modelo gerativo mais complexo se o propósito é o refinamento do modelo teórico e a elaboração de um modelo comparativo equivalente.

No final do procedimento de análise de sequências, nos dois casos estudados, os resultados gerados subsidiaram a análise intercasos, focando nas convergências e nas divergências entre as sequências reconhecidas e nas categorias assinaladas. Desta forma, no capítulo seis, os resultados desta e das análises precedentes são mostrados e, por fim, um modelo gramatical revisado e fundamentado empiricamente (Figura 11).

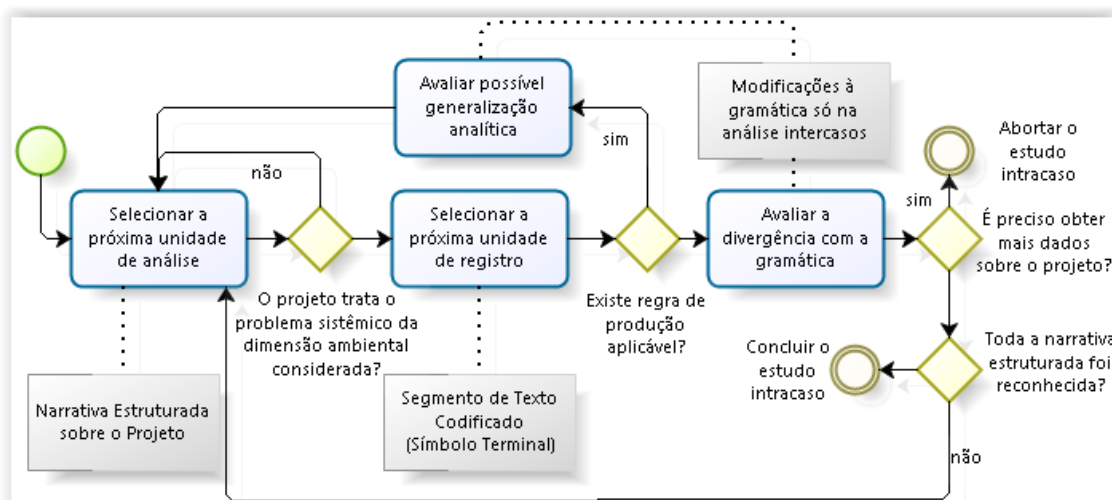


Figura 11 – O fluxograma do procedimento de análise de seqüências desta tese  
 Fonte: elaborado pelo autor.

### **5.3 – A Caracterização do Domínio Empírico das Cooperativas de Crédito**

A consecução do objetivo geral desta pesquisa requer a caracterização: (1) das dimensões do entorno ambiental que estabelecem necessidades a serem satisfeitas pelos bens econômicos gerados por uma cooperativa de crédito singular; (2) das competências envolvidas na geração de capacidades e bens na firma para a satisfação de necessidades; e (3) dos relacionamentos da cooperativa de crédito com as entidades em seu entorno organizacional – do sistema cooperativo, de indústrias de suporte, da comunidade local e do sistema de supervisão estatal. No terceiro caso, na forma de dois processos causais subjacentes que ocorrem entre a firma e seus parceiros: (3a) a combinação de recursos complementares; e (3b) o intercâmbio de informações e conhecimento.

Pelo exposto, a competitividade da cooperativa de crédito singular é avaliada, no presente trabalho, em termos do nível evolutivo do ajuste interno das capacidades e bens para a satisfação de necessidades nas dimensões regulatória e comunitária local do entorno ambiental. Além do mercado, são essas as estruturas sociais relevantes para a competitividade sistêmica no segmento do cooperativismo de crédito. Para a questão de pesquisa proposta, somente as contribuições de uma cooperativa singular pela busca da solução de um problema sistêmico e a cooperação com os parceiros para a obtenção de recursos que tornem tais projetos viáveis importam ao modelo do desenvolvimento de competências sistêmicas proposto.

Nesta seção, o contexto geral das cooperativas de crédito brasileiras, levantado através de pesquisa documental, é apresentado a partir da distinção das três dimensões relevantes para o sistema: (1) a concorrencial, ou do mercado; (2) a comunitária, ou da localidade; e (3) a regulatória. As informações serão importantes para a identificação das competências e relacionamentos específicos nas cooperativas de crédito escolhidas para os dois estudos de caso.

#### **5.3.1 – As dimensões do entorno ambiental das cooperativas de crédito**

A definição de um problema sistêmico envolve uma estrutura social pelo qual é estabelecido o rol de necessidades de partes interessadas a serem satisfeitas por qualquer possível solução, total ou parcial, para o problema. Quando uma mesma estrutura social provê a definição de um subconjunto de prováveis problemas competitivos, é chamada de dimensão ambiental, ou simplesmente de ambiente. Por outro lado, um problema só é sistêmico quando não pode ser resolvido pelas forças do mercado nem do Estado, pelo

que envolve também uma estrutura organizacional pelo qual são mobilizados recursos idiossincráticos das entidades integrantes do sistema socioeconômico para a resolução, total ou parcial do mesmo (ESSER et al., 1994, 1995, 1996).

As falhas de mercado e as deficiências estruturais dos sistemas produtivos que exigem uma solução com base na combinação dos recursos idiossincráticos de duas ou mais entidades do sistema socioeconômico constituem problemas sistêmicos. Em ambos os casos, existe um problema de ineficiência na alocação de recursos baseada em livre mercado.

As falhas de mercado decorrem de condições gerais que existem em qualquer tempo, mas as deficiências estruturais de um sistema econômico decorrem de condições específicas e são acumuladas ao longo do tempo. A solução para uma falha de mercado ou uma deficiência estrutural compreende a melhoria do equilíbrio de mercado de um ponto-de-vista social e econômico, mas não pode estar baseada nos princípios da busca pelo interesse próprio dos agentes nem no equilíbrio do mercado (STIGLITZ, 1989).

Na literatura econômica, há categorias de falhas de mercado que podem definir diretrizes à busca de potenciais problemas sistêmicos em qualquer setor econômico. As falhas podem ocorrer pela natureza dos mercados, dos bens e das trocas entre os agentes econômicos (Quadro 23). As classes e as subclasses de falhas de mercado são diretrizes para a identificação de problemas sistêmicos reais no domínio empírico da pesquisa.

As deficiências estruturais, por vez, dependem do contexto de um sistema, pois são acumuladas ao longo de um processo histórico; não são gerais, mas específicas ao domínio empírico sendo investigado – neste caso, da cooperativa de crédito singular. O quadro a seguir, portanto, compreende apenas as falhas de mercado, que são condições gerais a todos os sistemas em determinado setor econômico.

De modo a garantir a validade contingente dos resultados empíricos, busca-se verificar a elegibilidade do domínio real de pesquisa de acordo com os pressupostos da visão sistêmica da competitividade da firma para cada uma das dimensões do entorno ambiental. Para as cooperativas de crédito singulares, existem três estruturas ambientais para a competitividade: os mercados bancário e financeiro, a regulação governamental e a comunidade local.



<b>Da natureza do mercado</b> (concorrência imperfeita)	Poder de Mercado	Impede o benefício mútuo das partes no proveito dos ganhos da troca, que são apropriados por uma parte em detrimento da outra. Gera ineficiência alocativa devido à concorrência imperfeita (i.e., monopólios/oligopólios, monopsônios/oligopsônios, concorrência monopolística). É estabelecido por barreiras à entrada ou por vantagens de pioneiro ( <i>first-mover advantages</i> ). Tal situação pode ser eliminada por política pública ou mudança competitiva / tecnológica.		
	Problemas de Precificação dos Bens Econômicos (lacunas de informação)	Ocorre quando os mercados não refletem corretamente as preferências dos consumidores, que violam o pressuposto da invariância e, por conseguinte, um descompasso entre a oferta e a demanda é criado, por causa da não satisfação das reais necessidades dos consumidores.		
	Imobilidade dos Fatores	Implica no subemprego dos recursos e, por isso, também na ineficiência produtiva.		
<b>Da natureza dos bens</b> (não privados)	Bens não excludentes (consumo coletivo)	Os bens públicos e os bens comuns não permitem que os vendedores excluam os não-compradores do consumo do produto. Os benefícios são para todos, mas os custos não são distribuídos. Os bens comuns, que são rivais, podem sofrer depreciação por falta de investimentos devido à ausência de incentivos decorrente das dificuldades na apropriação de rendas pela exploração do recurso.		
	Externalidades (positivas e negativas)	Os ganhos ou perdas decorrentes da geração ou do consumo de um produto que não estão associados ao custo de oportunidade privado, mas ao custo social – que se for considerado, o equilíbrio de mercado é não ótimo, pois o custo social marginal é maior do que o benefício social marginal.		
<b>Da natureza das trocas</b> (mercados incompletos)	Custos de Transação proibitivos	Custos de busca de informação	Sobre o produto ao menor preço e/ou melhor qualidade.	
		Custos de barganha	Da negociação e da elaboração do contrato mais apropriado.	
		Custos de cumprimento do contrato	Do monitoramento da conduta das partes e do cumprimento de termos acordados.	
	Assimetrias de Informação	Seleção Adversa	Na teoria dos contratos, quando uma parte tem mais informações sobre a transação do que a outra, existe um problema de assimetria. Decorrem da racionalidade limitada, complexidade e incerteza das transações, e afetam a escolha de atributos (seleção adversa) e o monitoramento do comportamento (risco moral) da contraparte.	
		Risco Moral		
Problema no Estabelecimento de Direitos de Propriedade	Pelo Teorema de Coase, as transações são eficientes se existem: direitos de propriedade, um pequeno número de partes envolvidas e baixos custos de transação. O controle sobre o uso de recursos pode ser imperfeito quando o sistema de direitos é incompleto (i.e., direito excludível e transferível).			

Quadro 23 – As categorias de falhas de mercado

Fonte: elaborado pelo autor com base no trabalho de Stiglitz (1989).

### 5.3.1.1 – O ambiente concorrencial do mercado

A vantagem competitiva nos setores regulados é tradicionalmente explicada a partir de teorias da perspectiva da Estrutura-Condução-Desempenho – do termo do inglês, *Structure-Conduct-Performance* (SCP) –, do campo da economia industrial (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1979). Os domínios reais elegíveis para a análise no quadro teórico, em geral, são caracterizados por fatores restritivos da competição entre rivais homogêneos entre si. As estratégias de colusão para a manutenção dos preços em níveis artificialmente elevados nos mercados de produto (ou baixos nos mercados de fatores de produção) proporcionam a geração de lucros extraordinários à custa dos consumidores (ou fornecedores). A estrutura da indústria é similar a um oligopólio (ou oligopsonio) não natural, pois é resultante de uma conduta deliberada das firmas para a redução do nível de concorrência no mercado (CHAMBERLIN, 1933).

Como visto, o modelo das competências essenciais constitui uma perspectiva teórica derivada da visão baseada em recursos – do termo inglês *Resource-based View* (RBV) – da economia industrial (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Parte de um pressuposto contrário ao da visão baseada na estrutura da indústria para o processo de competição nos mercados, da elevada rivalidade entre firmas heterogêneas.

A possibilidade da existência do fenômeno das competências essenciais como uma fonte de vantagem competitiva em um setor regulado remete à questão teórica da existência de complementaridade ou conflito entre os pressupostos das visões teóricas da SCP e da RBV (MAKADOK, 2001, 2006). Em ambas, a estrutura da indústria é caracterizada pelo comprometimento das empresas com uma estratégia competitiva bem estabelecida contra os competidores em um ambiente concorrencial estável. Porém, os pressupostos antagônicos quanto à natureza dos competidores e o nível de rivalidade sugerem que, na SCP, se trata de jogo de soma positiva, favorável à colusão, enquanto na RBV, de soma zero, favorável ao conflito.

Do lado da hipótese da complementaridade, Barney (1991) sugere que a SCP é baseada nos fatores do ambiente externo, enquanto a RBV, nos fatores do ambiente interno, ambos considerados na formulação estratégica. Para Porter (1985), a estrutura da indústria é o fator determinante da lucratividade média das firmas, mas a dotação de recursos é o determinante das variações apresentadas pelas firmas em torno da média da indústria, por meio do exercício de poder econômico.

Do lado da hipótese do conflito, Conner (1991) sugere que a SCP é baseada no

poder econômico exercido nas transações de mercado (i.e., em concorrência imperfeita), mas a RBV, por sua vez, é baseada na eficiência econômica exercida na exploração dos recursos (i.e., em concorrência perfeita). Nestes casos, haveria diferenças na estrutura da indústria, ou seja, nos fatores considerados no ambiente externo. Para Makadok (2006), resultados empíricos sugerem que a dotação superior de competências é mais rentável quando explorada nos mercados com um elevado nível de competição. Segundo o autor, a desregulamentação de indústrias oligopolistas proporciona uma repentina elevação da heterogeneidade de desempenho em benefício das firmas mais competentes, o que leva à redução do comportamento colusivo entre elas. Em outros termos, a indústria na qual as firmas não têm vantagens competitivas impõe incentivos ao comportamento colusivo, enquanto aquela que possui firmas heterogêneas em termos de competências apresenta um nível mais elevado de rivalidade entre elas.

Os bancos integram um setor oligopolista e, portanto, apresentam uma conduta competitiva conforme a SCP. Existem duas categorias principais de falhas no mercado financeiro que são exploradas pelos bancos buscando a geração de lucros supranormais (FARRELL; KLEMPERER, 2007): (a) o *lock-in effect* devido aos altos custos que são assumidos pelo consumidor para a troca de instituição (do inglês, *switching costs*); e (b) a informação imperfeita do consumidor quanto aos custos e benefícios dos produtos no mercado financeiro que restringe a racionalidade na tomada de decisão de consumo.

Embora os bancos integrem um setor oligopolista e as cooperativas de crédito singulares atuem em um segmento de mercado delimitado em normativo (i.e., um grupo de consumidores situados em um território e, em alguns casos, de determinada categoria social), existem duas condições que garantem a competição entre ambos nos mercados locais: (1) a natureza heterogênea dos rivais, bancos e cooperativas de crédito, o que reduz os incentivos à colusão (MAKADOK, 2006); e (2) a presença efetiva de agências bancárias, que depende da ausência de fatores de segmentação do mercado bancário que fazem do mercado local um nicho (PORTER, 1980), o que em um cenário de queda na taxa de juros, é a situação cada vez mais comum. Por isso, o domínio real da pesquisa proposta é elegível para a análise do fenômeno das competências sistêmicas, por causa da tendência à eliminação de fatores que segmentam o mercado bancário e financeiro no Brasil..

Considerando a existência de rivalidade entre os bancos e as cooperativas de crédito no mercado local, é necessário definir o posicionamento estratégico de ambos. Segundo Treacy e Wiersema (1995), existem três estratégias competitivas elementares:

(1) a eficiência operacional, baseada na redução de custos; (2) a liderança em produtos, baseada na inovação; e (3) a orientação para serviços, baseada no relacionamento com o consumidor.

Baseada em práticas de gestão que podem ser copiadas, quando a estratégia de competição por eficiência operacional é adotada pelas firmas de uma indústria, promove a ampliação da fronteira produtiva, o nível máximo de criação de valor pela firma dados os níveis de custo e de tecnologias. Porém, não promove a diferenciação entre as firmas, isto é, não admite a existência de vantagens competitivas (PORTER, 1996). Para Porter (1980), pode haver apenas uma liderança em custos totais em qualquer mercado, tal que a eficiência operacional tende a conferir somente paridade competitiva às firmas, mas Mintzberg (1987, 1988) discorda argumentando que a estratégia é um padrão, não uma tipologia rígida, mesmo porque os concorrentes reagem à estrutura da indústria ao longo do tempo, mudando as suas estratégias e modificando a própria estrutura.

No segmento do cooperativismo de crédito, as singulares podem concorrer com uma estratégia de nicho por custos totais: pequenos municípios não alcançam a escala mínima para terem uma agência bancária e os segmentos de consumidores reunidos em comunidades – rurais, de empresários, de funcionários da mesma empresa ou de órgão público – podem apresentar características mercadológicas que favoreçam um novo entrante desafiando as empresas dominantes (CLEMONS; CROSON; WEBER, 1996). É possível, portanto, a cooperativa de crédito estabelecer uma estratégia competitiva por segmentação do mercado baseada em menor custo total.

Baseada em conhecimentos e habilidades especializados que não são copiados com facilidade, quando a estratégia de competição por liderança em produtos é adotada pelas firmas de uma indústria, promove a segmentação do mercado, ou seja, admite uma vantagem competitiva baseada na concorrência imperfeita (DOSI, 1988). Os custos da inovação em produtos podem exigir uma elevada escala de produção, ou um nicho de mercado de alto padrão.

Nas cooperativas de crédito, a inovação de produto se orienta ao público-alvo, pois inevitavelmente integra o portfólio de produtos de uso continuado disponibilizado aos cooperados. O desenvolvimento dos produtos, na maioria dos casos, é realizado por bancos cooperativos de maneira padronizada para todas as singulares filiadas. Portanto, a estratégia das cooperativas não é realmente liderança em produtos finais.

Baseada em informações sobre as necessidades específicas do consumidor que podem estar publicamente acessíveis, quando a estratégia de competição por orientação

para serviços é adotada pelas firmas de uma indústria, também promove a segmentação do mercado: pela substituição de uma orientação para transações por uma orientação ao relacionamento entre a firma e o consumidor (REINARTZ; KUMAR, 2002).

Como mostrado antes, o mercado da cooperativa é territorialmente delimitado, não sendo possível sua atuação em outros mercados, exceto por fusões e aquisições de cooperativas vizinhas. O crescimento dos negócios das cooperativas de crédito singular depende do crescimento do número e da renda dos cooperados, de maneira que a opção estratégica dominante é investir na satisfação das necessidades de seus associados e no desenvolvimento socioeconômico da comunidade. A cooperativa segmenta o mercado num nicho que não pode ser atendido pelas firmas dominantes (CLEMONS; CROSON; WEBER, 1996).

Pelo pressuposto da rivalidade no mercado local, a estratégia da cooperativa de crédito pode ser evitar a entrada ou enfrentar a concorrência dos bancos com base nos recursos idiossincráticos de entes parceiros no entorno organizacional. Os subsídios e as isenções ao segmento cooperativo de crédito conferem uma vantagem comparativa que tende a anular as vantagens baseadas em eficiência e a induzir a estratégia de liderança por inovação de produto para os bancos. Por outro lado, supõe-se que as competências da cooperativa de crédito apoiariam a estratégia competitiva orientada a serviços: entre os recursos estratégicos, os relacionamentos com o consumidor e com os parceiros no entorno organizacional, fazendo da interdependência econômica entre a cooperativa de crédito singular e o cooperado, um fator de segmentação do mercado e ainda a fonte de vantagem competitiva em relação aos bancos com uma atuação local. As evidências que apoiam esta afirmação estão nos atributos dos produtos finais que tornam distintivas as competências essenciais nas quais é baseada a estratégia competitiva.

Para cooperativas de crédito, o mecanismo social hipotetizado para a criação de vantagem competitiva é investir em projetos para desenvolver os produtos customizados às necessidades do mercado local (Figura 12). O resultado esperado é a adequação do atendimento bancário e financeiro prestado pela cooperativa singular como um padrão distintivo da concorrência: com base nos produtos padronizados fornecidos pelo banco cooperativo e nos recursos idiossincráticos de parceiros, pode ser viável a customização local (e.g., as linhas de financiamento das novas tecnologias agropecuárias, os PACs instalados nos locais de acesso facilitado, as modalidades não convencionais de garantia de crédito).



Figura 12 – O mecanismo social do processo competitivo no ambiente concorrencial  
Fonte: elaborado pelo autor.

Os produtos finais que somente podem ser ofertados a partir do relacionamento da firma com o consumidor, orientado à resolução de falhas e deficiências do mercado, porém, não são bens sistêmicos, não são ofertados para as estruturas sociais das demais dimensões complementares ao mercado. Ambos são assemelhados entre si por causa do mecanismo social que leva à sua geração, baseado na busca pela solução de problemas competitivos que restringem o crescimento dos negócios da firma em um mercado, mas os produtos satisfazem necessidades no mercado, não nas demais estruturas ambientais. Não obstante, os mecanismos sociais que geram os produtos e evidenciam competências essenciais são virtualmente os mesmos, como será demonstrado nas próximas seções.

O grupo de problemas competitivos que podem ser resolvidos nos processos de desenvolvimento de competências essenciais para o ambiente concorrencial do mercado tem no seu rol as assimetrias de informação entre a firma e o consumidor que limitam a percepção de valor no produto e os custos de transação proibitivos. Não obstante, cada caso deve ser analisado com o propósito da identificação das competências essenciais que estão suportando a estratégia competitiva adotada pela cooperativa de crédito.

### 5.3.1.2 – *O ambiente comunitário local*

A interdependência econômica entre a cooperativa singular e a comunidade é um indutor da formação de relacionamentos com entidades locais para a implantação de uma estratégia comum de desenvolvimento da economia local, o que pode ser entendido como um subsistema socioeconômico no lado da demanda (ESSER et al., 1995).

Embora cooperativas de crédito singulares atuem em um segmento do mercado



bancário bastante competitivo, constituem organizações sem fins lucrativos e destinadas a uma função social pública. Tal natureza implica em considerações valorativas – como a adesão voluntária e livre, a participação econômica, a autonomia e a independência, a gestão democrática, a educação e informação, a ajuda mútua, o interesse na comunidade – que não podem ficar subordinadas às demandas do mercado (VENTURA, 2009). O condicionamento da conduta da cooperativa de crédito singular no interesse público, na forma do desenvolvimento econômico de seus cooperados e da localidade, é exercido na estrutura social situada no ambiente comunitário local, mas que não se confunde com aquelas do mercado e da regulação estatal.

O ajuste interno da cooperativa de crédito singular ao ambiente comunitário, no entanto, não é somente questão de relacionamento com o usuário ou de responsabilidade socioambiental, mas também de cumprimento da função social: o interesse público não é espontaneamente garantido pelos mercados nem só pela intervenção estatal através da regulação e de políticas públicas setoriais (MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2009). Neste sentido, é necessário um modelo de governança da cooperativa que seja orientado ao cumprimento de sua função social e que viabilize a concepção de ações competitivas buscando obter vantagens econômicas desta orientação.

O Brasil tem promovido políticas públicas para o segmento das cooperativas de crédito como uma estratégia de inclusão social, orientada à universalização do acesso a serviços bancários e financeiros e ao fomento do empreendedorismo. Mais uma vez, no entanto, mecanismos de mercado e de intervenção estatal não esgotam as oportunidades existentes neste aspecto do desenvolvimento do sistema cooperativo, o que exige alguns mecanismos específicos de governança na estrutura social do ambiente comunitário.

Um modelo de governança trata do modo pelo qual os provedores de recursos para as organizações buscam garantir o retorno do investimento (SHLEIFER; VISHNY, 1997), pelo que se refere ao governo estratégico da empresa, aos sistemas de controle e ao monitoramento estabelecidos pelos acionistas, para que ações e decisões dos gestores sejam realizadas no melhor interesse dos proprietários. Nas cooperativas de crédito, os proprietários são os cooperados, membros da comunidade local.

Porém, a transposição “*ipsis litteris*” dos modelos de governança corporativa, desenvolvidos para as empresas privadas de capital aberto, que operam em um contexto de mercado acionário, para as empresas de capital fechado, as organizações públicas, ou as organizações sem fins lucrativos, não é uma analogia considerada válida (FONTES FILHO; VENTURA; OLIVEIRA, 2008).

Enquanto os modelos de governança baseados na teoria da agência priorizam sistemas formais para garantir os interesses do *shareholder*, há modelos de governança baseados na teoria de redes sociais, que priorizam os sistemas informais para garantir os interesses dos *stakeholders* das organizações. Quando o exercício da função social é um dos aspectos mais relevantes à avaliação do desempenho organizacional, os modelos de governança orientados aos *stakeholders* constituem um recurso estratégico.

Neste sentido, as competências sistêmicas para os negócios da cooperativa, que não têm caráter empresarial, podem contribuir na geração de receita e no crescimento da firma. As competências essenciais com o foco simultâneo na satisfação de necessidades nos ambientes concorrencial e comunitário podem ter sido o resultado de sinergias entre os ativos e capacidades idiossincráticos distribuídos entre os parceiros vinculados a cada uma dessas dimensões ambientais, o que constitui uma opção estratégica inimitável por concorrentes do segmento bancário.



Figura 13 – O mecanismo social do processo competitivo no ambiente comunitário  
Fonte: elaborado pelo autor.

Para cooperativas de crédito, um mecanismo social hipotetizado para a criação de vantagem competitiva é o investimento em projetos interorganizacionais de fomento da economia local (Figura 13). O resultado esperado é a elevação da renda de membros da comunidade (i.e., potenciais e atuais cooperados), o que tem efeitos na elevação do nível de depósitos e de empréstimos na cooperativa singular.

O grupo dos problemas sistêmicos que podem ser resolvidos nos processos de desenvolvimento das competências sistêmicas para o ambiente comunitário incluem as externalidades, os bens públicos, o poder de mercado e as deficiências estruturais.

### 5.3.1.3 – *O ambiente regulatório*

As indústrias que exibem elevada interdependência técnica e econômica entre empresas que desempenham funções especializadas no contexto de um sistema, como os serviços de infraestrutura (e.g., serviços postais, transporte aéreo, telecomunicações, eletricidade) possuem a estrutura organizacional na forma de rede (do inglês, *network industries*, ou indústrias-rede). A elevada interdependência surge em transações que não são perfeitamente realizadas em mercados, caracterizadas pela intensa cooperação entre as partes, o que permite situações em que alguns atores têm maior poder de barganha do que outros, ou ainda poder de mercado (FINGER; VARONE, 2006a, 2006b).

Nos setores que constituem economias em rede (e.g., serviços de infraestrutura e bancário), como nos monopólios naturais, o poder de mercado, as externalidades, os bens públicos e as assimetrias de informações constituem falhas de mercado inerentes à natureza da atividade econômica. A mitigação desses fatores limitadores do processo competitivo justifica a intervenção regulatória de pelo menos uma entidade central para o sistema, caracterizando um tipo de indústria-rede em um setor regulado. Em geral, as decisões das firmas destes setores ficam sujeitas aos regulamentos e discricionariedade de um órgão regulador estatal (STIGLITZ, 1993; GOODHART, 1998).

A regulação é necessária sempre que falhas de mercado impõem assimetrias de informação que não permitem: a livre competição e a perfeita operação do mecanismo de ajuste baseado em preços de mercado; a agregação dos interesses privados na forma de um interesse público; e a solução de problemas competitivos por ações coletivas (MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2009).

No entanto, Stiglitz (1989) afirma que a informação imperfeita não acomete apenas os mercados, mas também a ação pública estatal, de modo que qualquer tipo de intervenção estatal está sujeita às falhas de governo. Pela teoria neoclássica, o escopo da regulação deve ser estritamente limitado e continuamente reduzido, pois se trata de um processo complementar e subsidiário à competição nos mercados (BHATTACHARYA; PATEL, 2003). Neste sentido, a organização de setores regulados é uma atividade que é sujeita a tensões entre situações que levam a falhas de mercado ou a falhas de governo, o que tem reflexos sobre as competências atribuídas aos reguladores e aos regulados. A atribuição de competências tem, neste caso, fundamento legal e normativo, mas deve ser motivada pelo quadro teórico de análise do fenômeno organizacional.

As competências regulatórias são distinguidas em três dimensões (FINGER;

VARONE, 2006a): (1) a econômica (e.g., introdução de operadores privados, promoção da competição, criação de mercados, correção de falhas de mercado), (2) a política (e.g., proteção do consumidor, promoção do bem estar social, satisfação de interesses dos regulados, substituição de reguladores estatais por reguladores independentes); e (3) a técnica (e.g., uma pragmática busca por soluções para as deficiências estruturais que são relacionadas à interoperabilidade, interconectividade e gestão da capacidade do sistema regulado).

No passado recente, as competências técnicas se achavam distribuídas entre as firmas, que mantinham intensa cooperação em indústrias-rede integradas verticalmente, priorizando as questões técnicas e sistêmicas em detrimento das questões econômicas e políticas. Os interesses públicos envolvidos na prestação dos serviços nessas indústrias, em geral, eram garantidos pela propriedade pública destas firmas em primeiro plano e, depois, pela regulação estatal das firmas privatizadas, sob o controle político (FINGER; VARONE, 2006b).

Os processos de liberalização e privatização, focados na dimensão econômica, com o propósito de promover a competitividade pelo aumento tanto da competição nos mercados quanto da qualidade dos serviços prestados, tendem a aumentar a rivalidade e reduzir a integração nas indústrias-rede. Isso pode prejudicar a cooperação entre esses atores, necessária para a resolução de alguns problemas na dimensão técnica (FINGER; GROENEWEGEN; KÜNNKE, 2005). Certas funções que ficavam a cargo de firmas integradas verticalmente podem ser prejudicadas ou perdidas por causa da liberalização indiscriminada.

Na dimensão política, o impacto é imediato, pois o interesse público, que não é garantido de modo automático, se torna mais dependente da definição e imposição por alguma entidade externa (MAJONE, 1990). A teoria neoclássica, de fato, defende que tais questões sejam tratadas em separado da regulação, na forma de políticas públicas, que dependem de uma legitimidade majoritária e fogem do escopo tecnocrático, pelo que devem ficar no domínio do governo (JOERGES; ROEDL, 2004).

Na dimensão técnica, entretanto, a natureza tecnológica específica de algumas dessas indústrias não permite a liberalização total, pois certos setores devem permanecer monopolistas, inclusive por razões de ordem econômica (FINGER; VARONE, 2006a, 2006b). Caso contrário, a competição e o crescimento do mercado tendem a pressionar os recursos escassos dos quais a indústria-rede é dependente e culminar no acúmulo de ineficiências sistêmicas.

O processo de liberalização tende a definir novas formas de regulação (LEVI-FAUR, 2004), isto é, novos arranjos institucionais e organizacionais para lidar com a maior abertura e a menor intervenção estatal nos mercados e a necessidade de garantir o interesse público. A liberalização em indústrias-rede presume a inexistência da natureza sistêmica ou de mudanças na infraestrutura (FINGER; GROENEWEGEN; KÜNNEKE, 2005). No entanto, inevitavelmente, os órgãos reguladores são especializados no setor de sua jurisdição e precisam exercer concomitantemente funções econômicas, políticas e técnicas, mas podem não ser capazes através de uma atuação isolada, sem cooperação de outras entidades, inclusive os próprios regulados.

A cooperação entre os regulados, em geral, é tratada na literatura neoclássica como uma evidência de colusão, pois a formação de alianças e de acordos operacionais representaria um maior potencial para o exercício de poder de mercado justamente por causa da criação de facilidades de coordenação entre as firmas (PARK, 1997). Porém, a estrutura social que pode prejudicar a eficiência do mercado em algumas circunstâncias, pode incrementar a eficiência noutras.

Pelos teóricos do modelo sistêmico, em contraste, o governo deve incentivar os atores privados e do terceiro setor em favor da cooperação em redes (ALTENBURG; HILLEBRAND; MEYER-STAMER, 1998), em linha com a tendência de substituir a ação pública intervencionista pela ação coletiva emancipatória. Porém, as deficiências estruturais dos sistemas econômicos e as falhas de mercado podem constituir questões sistêmicas. Afetando de modo difuso as firmas e os *stakeholders* do sistema econômico, exigiriam a participação de atores empresariais e institucionais junto ao regulador, em ações coletivas para redução de custos sociais e efeitos negativos à competitividade.

A participação do regulador em ações coletivas é restrita às questões técnicas que exigem recursos que não podem ser desenvolvidos espontaneamente nos regulados, por dependerem de conhecimentos com um caráter sistêmico ou por não poderem ser induzidas pela regulamentação. Na prática, as competências da dimensão técnica são exercidas junto às entidades reguladas para a organização do sistema sempre que uma ação relativa à dimensão econômica não é capaz de proporcionar auto-organização do setor.

Desta maneira, na visão de Finger e Varone (2006a), os novos arranjos devem estar preparados para a co-evolução com a dimensão técnica do sistema e também para identificar as funções de natureza sistêmica que precisam ser coordenadas por um órgão regulador, mas operacionalmente assumidas pelos outros atores. Além disso, é preciso

associar as interações entre as dimensões técnica e institucional com o desempenho das firmas e do sistema, o que implica uma gestão de caráter sistêmico e o envolvimento do órgão regulador.

A participação do regulador em redes interorganizacionais pode ser útil para a obtenção de informações sobre os sistemas, as estruturas e as práticas organizacionais, o condicionamento da conduta das entidades reguladas em favor do interesse público e a viabilidade de ações coletivas. Enquanto a prestação de serviços públicos, em particular os de atendimento direto (e.g., saúde, educação) e de disponibilização de infraestrutura (e.g. de produção e de C&T) é transferida para as firmas em redes interorganizacionais, a regulação, que tem um caráter público e estatal intrínseco, pode representar um fator facilitador desse processo de publicização. Neste sentido, os relacionamentos entre as entidades reguladas podem gerar externalidades positivas, inclusive a autorregulação (STASCHEN, 1999).

Pelo exposto, é evidente a interação entre o regulador e as entidades reguladas na busca por soluções para problemas sistêmicos específicos, de modo complementar à regulamentação. A ação do regulador não é limitada à normatização para tratamento de falhas de mercado, pois compreende também a coordenação de atores no sistema para a resolução das questões sistêmicas. O resultado das ações coletivas com a participação do regulador pode ser tido como a formação de recursos coletivos de caráter privado ou público, com o propósito da sustentabilidade do sistema socioeconômico. No entanto, a literatura da competitividade sistêmica enfoca, conforme discussão teórica trazida neste estudo, deficiências estruturais nos sistemas produtivos, e não explora o envolvimento do órgão regulador nas questões sistêmicas em setores sob a sua jurisdição. Em geral, para elevar a eficiência das suas ações regulatórias e para mitigar as falhas de mercado, o regulador participa por meio da criação de recursos coletivos e públicos na rede e do desenvolvimento competências essenciais nas entidades reguladas.

Parâmetros institucionalizados no segmento do cooperativismo de crédito para a avaliação do desempenho empresarial incorporam alguns critérios para a avaliação da contribuição individual para a competitividade sistêmica na dimensão regulatória. Com isso, ajustes compulsórios no nível individual podem ser determinados pelas entidades de regulação e coordenação com vistas a modificar uma condição no nível sistêmico. Precisamente, os parâmetros estabelecidos pelo regulador para níveis de capital, ativos, resultado, eficiência e liquidez, que são supervisionados com o apoio das centrais, têm ressonância nas ações competitivas das singulares e, desta maneira, na competitividade



sistêmica. Outra vez, o objeto de estudo pode ser restringido aos recursos competitivos à disposição da cooperativa de crédito singular, o que simplifica tanto o modelo quanto os procedimentos do estudo empírico e, por conseguinte, é das principais justificativas para a escolha deste segmento da indústria bancária no presente trabalho.

Por conseguinte, é preciso evidenciar a necessidade de atuação do regulador e dos regulados em ações coletivas orientadas à resolução de questões sistêmicas, baseada não na normatização, mas na coordenação interorganizacional e constituição de recursos no nível das entidades reguladas e de bens para o sistema. O regulador tem, neste caso, influência sobre a competitividade sistêmica: contribui não somente com as vantagens comparativas baseadas em dispositivos legais e normativos, mas também fomentando as vantagens competitivas baseadas em ativos e capacidades especializados, que somente podem ser desenvolvidos nas estruturas regulatórias e que são apropriados de maneira heterogênea pelos regulados através do relacionamento de supervisão.

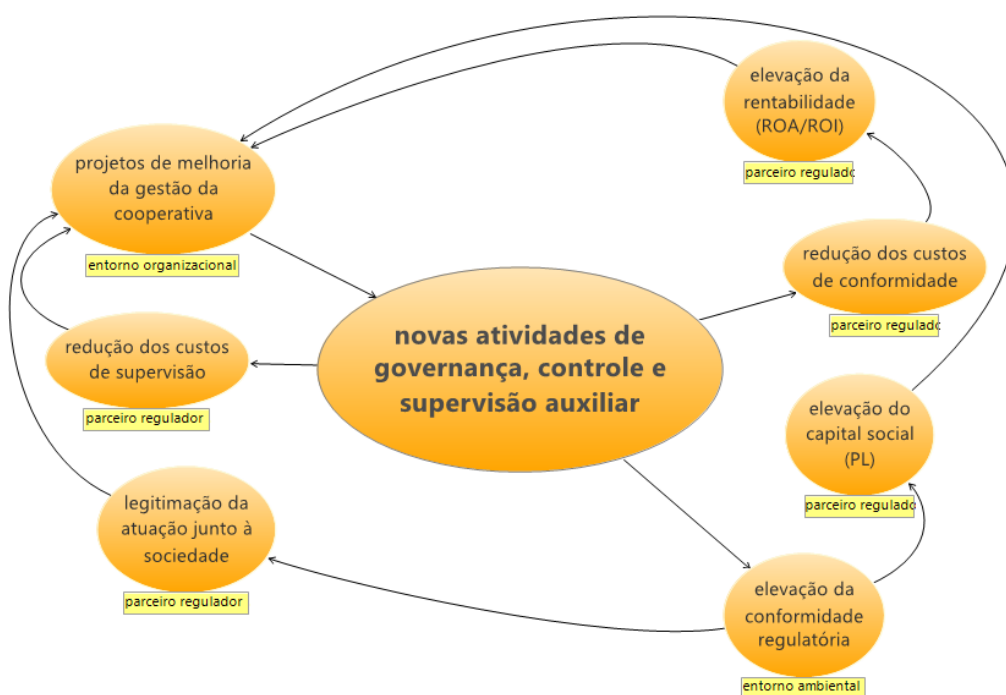


Figura 14 – O mecanismo social do processo competitivo no ambiente regulatório  
Fonte: elaborado pelo autor.

Para cooperativas de crédito, um mecanismo social hipotetizado para criação de competências sistêmicas essenciais é o investimento em projetos interorganizacionais para o desenvolvimento de novas atividades de controle e de governança (Figura 14). O resultado esperado é: (1) a elevação da conformidade regulatória, que tem efeitos sobre

a reputação da cooperativa (i.e., a confiança na solidez financeira da entidade) e, por conseguinte, efeitos na adesão de novos cooperados (i.e., elevação do capital social); (2) a redução dos custos de conformidade às leis e regulamentos, que tem efeitos sobre a eficiência econômica da cooperativa (i.e., redução dos custos de conformidade) e, por conseguinte, na elevação das margens brutas (i.e., na rentabilidade ROA/ROI); e, por fim, (3) a redução dos custos de supervisão do órgão regulador, que pode eliminar ou reduzir atividades do processo, ou ainda transferir para outras instituições de apoio ou para os próprios regulados.

O grupo dos problemas sistêmicos que podem ser resolvidos nos processos de desenvolvimento das competências essenciais para o ambiente regulatório incluem as assimetrias de informação entre o regulador e o regulado, as externalidades, o poder de mercado e as deficiências estruturais.

### **5.3.2 – Os relacionamentos das cooperativas de crédito no entorno organizacional**

Tanto na visão relacional da competitividade (DYER; SINGH, 1998) quanto na visão sistêmica, relacionamentos interorganizacionais constituem meios para a obtenção e a alocação dos recursos necessários para que as partes envolvidas alcancem os seus próprios objetivos. A rede interorganizacional no âmbito do sistema socioeconômico é entendida como uma organização econômica propriamente dita, mas conforme a visão sistêmica, a rede é caracterizada por relacionamentos em dois níveis: das empresas (i.e., concorrentes, fornecedores e distribuidores), pelo que é denominado microeconômico, e das instituições de apoio à indústria, pelo que é denominado mesoeconômico.

As firmas de pequeno porte, com relativamente pequena capacidade absorptiva, podem tirar proveito das bases de recursos compartilhados por firmas maiores ou por instituições de apoio à indústria que participam de uma mesma rede. Na presença de externalidades de rede, os efeitos da complementaridade dos recursos e da capacidade absorptiva são modificados e a propensão para adquirir e utilizar recursos externos é maior. Embora tenham uma base de recursos próprios e um potencial para aquisição de recursos externos bastante reduzidos, podem estabelecer parcerias com outras firmas e instituições para o desenvolvimento de novos recursos competitivos, mas dependem de modo sensível do conhecimento de terceiros nas operações críticas (DYER; SINGH, 1998).

Na cooperativa de crédito singular, o porte reduzido e a concorrência direta

com os bancos por um mesmo mercado torna necessária a afiliação a uma cooperativa central para obter economias de escala e tecnologias que a singular não teria capacidade para desenvolver. Não obstante, os principais recursos da central são os relacionamentos com as instituições de apoio à indústria (e.g., a confederação, o banco cooperativo) e com o órgão regulador: a gestão dos relacionamentos pode ser a principal capacidade da central à disposição das singulares afiliadas, tendo um impacto na prestação de serviço direto ao associado e na criação e renovação de recursos coletivos e públicos no entorno organizacional.

Para o objeto de estudo proposto, não existe, de fato, um relacionamento da cooperativa singular com todos os atores mesoeconômicos por causa da mediação da central. Os relacionamentos de afiliação entre a cooperativa singular e a central e os de supervisão entre o regulado e o regulador, cujos processos para combinação de ativos e intercâmbio de conhecimento ocorrem por causa da afiliação ao sistema cooperativo de crédito, de fato, corresponde à afiliação a uma central. Em outras palavras, a central tem o papel de gestão dos relacionamentos da cooperativa singular com atores institucionais, particularmente aqueles do sistema cooperativo, mas os recursos em rede existem, em sua maioria, no contexto de um sistema socioeconômico mais amplo.

No modelo da competitividade sistêmica, existem também os níveis macro e metaeconômico, cujos fatores competitivos influenciam, entretanto, não interagem com as características das firmas, tal como nos níveis micro e mesoeconômico, onde ocorrem os processos para combinação de ativos complementares e intercâmbio de informações e conhecimentos. Existem evidências dos determinantes dos desempenhos empresarial e sistêmico nos níveis macro e metaeconômico, como no estudo de Conner (1991) sobre as interações simultâneas entre os recursos da firma, os recursos dos seus concorrentes e as políticas públicas. Entretanto, as políticas públicas de caráter geral (e.g., monetária, cambial, fiscal) e os padrões básicos de organização econômica, social e política – nos níveis macro e metaeconômico –, condicionam indistintamente os atores do sistema e, assim, não são determinantes da criação de vantagens competitivas nas firmas. Embora sejam recursos públicos, não são desenvolvidos por meio das ações coletivas dos atores do sistema e, portanto, não resultam do grau de vinculação aos entornos organizacional e ambiental, como proposto no modelo de desenvolvimento de competências sistêmicas da firma. Desta forma, estão fora do escopo da pesquisa.

Por outro lado, a visão sistêmica, fundamentada nas perspectivas teóricas dos recursos competitivos e das relações interorganizacionais, pode explicar como recursos

são criados e controlados tanto no interesse público quanto no privado, por mecanismos de interação sociotécnica (MAHONEY; MCGAHAN; PITELIS, 2009).

A ação do agente regulador para a competitividade das firmas reguladas ocorre indistintamente no nível macro, pela regulamentação (i.e., normativos e sinalizações ao mercado), mas também ocorre especificamente no nível meso, pela supervisão (i.e., fiscalização e coordenação de caráter regulatório) e prestação de serviços públicos (i.e., serviços de apoio, transferência de conhecimento e tecnologia etc.). A interdependência entre as dimensões técnica e econômica, que é significativa nas indústrias-rede, pode exigir a ação do regulador como um ator envolvido em questões técnicas, por meio de interações estratégicas e operacionais.

Como o regulador é responsável pelo tratamento das falhas de mercado que limitam a competitividade do setor da indústria na sua jurisdição, tradicionalmente, a relação regulador-regulado é um objeto de estudo na teoria da agência (EISENHARDT, 1989a). No caso, o foco é no alinhamento contratual de incentivos que condiciona a conduta dos regulados em prol do interesse público. Por causa do problema de contratos incompletos que existe na relação regulatória, incorrem os custos de monitoramento ao regulador, custos de conformidade aos regulados e custos de perdas residuais absorvidos pela sociedade, devido à impossibilidade do pleno cumprimento das metas regulatórias (NIJSEN, 2008). Os custos de transação devem ser minimizados em prol da eficiência regulatória, porém, como a ação normativa tem efeitos sobre o desempenho das firmas jurisdicionadas indistintamente, é possível atribuir parte da competitividade do setor às ações regulamentadoras, mas não parte da vantagem competitiva das firmas. Assim, as competências regulatórias estão fora do escopo da pesquisa também.

Por outro lado, o relacionamento entre o regulador e o regulado é caracterizado ainda por interações sociotécnicas no contexto do processo de supervisão, o que torna a relação regulatória, conforme proposição desta pesquisa, elegível para o estudo de caso na perspectiva teórica relacional. Mais precisamente, o presente trabalho propõe que as relações entre o regulador e os regulados são distinguíveis entre a regulamentadora e a supervisora, respectivamente. No nível mesoeconômico, são presumíveis os interesses de ambas as partes na relação supervisória, que são perspectivas distintas da razão de custo-benefício da regulação: (1) do lado do supervisor, a minimização dos custos de monitoramento e a maximização do cumprimento de normas regulamentadas; e (2) do lado dos supervisionados, a minimização dos custos de conformidade às normas e a maximização do resultado econômico pela adoção de boas práticas de governança.

A relação de supervisão pode ser considerada um recurso estratégico se confere aos regulados acesso às competências idiossincráticas do regulador e cria as condições para promover a eficiência regulatória a partir de características específicas às relações. Portanto, no modelo teórico, é proposto que a relação de supervisão representa uma fonte de competitividade ao nível individual.

Na perspectiva sistêmica da competitividade, é considerado que o regulador é um partícipe da ação coletiva orientada à resolução das questões sistêmicas do setor, o que ocorre no âmbito do processo interorganizacional da supervisão. Ademais, a relação estabelece um canal de informações e demandas normativas entre as partes e contribui para o desenvolvimento de recursos públicos, o que tem influência sobre as políticas públicas no nível macroeconômico e também para a competitividade sistêmica. Neste último ponto é relevante ressaltar a participação do sistema cooperativo particularmente sobre as demandas normativas, o que ocorreria através da relação de afiliação, porém é preciso considerar também as idiossincrasias regionais do cooperativismo de crédito que podem implicar em interesses distintos no âmbito de um sistema cooperativo. Portanto, no modelo teórico, é proposto que a relação de supervisão representa uma fonte de competitividade ao nível sistêmico também.

A supervisão pode contribuir com a competitividade das entidades reguladas, pois promove a observância às normas e boas práticas e influencia a redução dos custos de transação inerentes à regulação. Em geral, o conhecimento técnico necessário à vantagem competitiva tem natureza tácita, pois consiste de um complexo de estrutura, processos e experiência, distribuídos entre vários atores e que não pode ser transferido de modo efetivo, mas apenas compartilhado. Assim, é função da qualidade das relações interorganizacionais, os efeitos esperados sobre a competitividade. Por causa do porte reduzido da maioria das cooperativas de crédito, conhecimentos especializados podem ser acessados exclusivamente através das relações com instituições de apoio e o órgão regulador, no contexto do processo de supervisão. Também é apoiado em programas de transferência de tecnologia, por exemplo, o projeto Governança Cooperativa, que foi concebido pelo BCB (VENTURA, 2009).

O processo de supervisão compartilhado com cooperativas centrais de crédito e as ações regulatórias específicas orientadas à solidez do sistema cooperativo sugerem que o regulador tem atuação no nível mesoeconômico do segmento do cooperativismo de crédito brasileiro. Fica justificada a investigação da influência dos relacionamentos da cooperativa de crédito singular com as instituições de apoio sobre a configuração dos

recursos que promovem a competitividade empresarial e sistêmica.

Por fim, a cooperação interorganizacional em estudo diz respeito à relação de inovação conjunta entre as instituições integrantes do sistema cooperativo de crédito nas cooperativas singulares afiliadas, não diz respeito à relação da cooperativa de crédito com os seus usuários, que são denominados cooperados. Os significados para o termo “cooperativo” que são encontrados neste trabalho são apenas um coincidente caso de polissemia. O mecanismo social do cooperativismo entre os indivíduos não importa à compreensão do fenômeno da competitividade sistêmica. A unidade de análise é a firma caracterizada pelas relações interorganizacionais que proporcionam a competitividade empresarial e sistêmica. Neste sentido, ocorre ainda polissemia do termo “sistema”, que representa cada um dos sistemas cooperativos (e.g. Sicoob, Sicredi), o sistema nacional constituído por todos os sistemas cooperativos e as demais instituições no segmento cooperativo de crédito (e.g., entidades locais, o Banco Central do Brasil) e o sistema socioeconômico que compreende ainda a comunidade local; e do termo “relação”, que representa o relacionamento interorganizacional e outras formas de relação estruturais na indústria.





## 6. RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS EMPÍRICOS

Este capítulo traz os resultados da pesquisa empírica sobre os mecanismos e as condições contextuais que descrevem as interações entre a firma e os seus entornos organizacional e ambiental que estão envolvidas no processo de desenvolvimento das competências sistêmicas.

A apresentação desses resultados segue a ordem estabelecida no protocolo da pesquisa empírica, estabelecido na seção correspondente do capítulo de metodologia e que reproduzimos a seguir (Quadro 24).

<b>Organização dos dados coletados:</b> <i>Narrativas sobre eventos empíricos estruturadas em ordem cronológica</i>	Seção “O contexto histórico e a trajetória evolutiva da empresa”.
<b>Análise intracaso:</b> <i>Diagnóstico dos padrões de eventos sequenciados por unidade de análise</i>	Seção “O encadeamento dos projetos em programas com coerência estratégica”.  Seção “As evidências do desenvolvimento de uma competência sistêmica”.
<b>Análise intercasos:</b> <i>Comparação dos padrões de sequências de eventos entre os casos</i>	Seção “Análise Cruzada Intercasos”.
<b>Revisão do modelo teórico e Fundamentação do modelo empírico:</b>	Seção “Análise Cruzada Intercasos”.

Quadro 24 – A estrutura analítica das atividades de análise e dos relatórios de caso  
Fonte: elaborado pelo autor.

Primeiro, os resultados da etapa inicial da pesquisa, o levantamento de dados

qualitativos (*qualitative survey*) nas cooperativas de crédito singulares, são relatados. A evidência empírica dos construtos relacionados nas proposições teóricas do modelo da pesquisa e o encadeamento lógico preliminar das unidades de análise (i.e., projetos) constituem os principais resultados produzidos nesta etapa.

Os projetos da cooperativa que geram internamente capacidades e bens para a satisfação de necessidades em uma dimensão ambiental sistêmica foram levantados e ordenados cronologicamente. Os resultados estão apresentados nas seções “O contexto histórico e a trajetória evolutiva da empresa” e “O encadeamento dos projetos em programas com coerência estratégica” (Quadro 24).

Depois, houve a identificação da categoria de problema sistêmico associada a uma dimensão do entorno ambiental da cooperativa de crédito singular e as respectivas competências sistêmicas desenvolvidas na firma para geração dos bens que contribuem para a solução do problema sistêmico. O encadeamento dos projetos em programas tem o propósito de identificar os problemas competitivos existentes e permitir a inferência das classes de problemas sistêmicos efetivamente tratados pela firma.

Logo em seguida, na seção “As evidências do desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas”, é caracterizada a trajetória evolutiva da instância do processo de desenvolvimento das competências sistêmicas na firma analisada, o reconhecimento da cadeia de eventos e condições contextuais levantados no domínio empírico utilizando o modelo de gramática inicialmente proposto. Este constitui o resultado da análise dos dados empíricos no caso estudado.

Por fim, na seção “A Análise Cruzada Intercasos”, os padrões comuns entre as unidades de análise processadas e as divergências com o modelo gramatical observadas nas duas análises intracaso foram conciliadas à procura de sugestões de modificação das regras de produção da gramática gerativa que descreve o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas. A proposta final de modelo gramatical é, então, apresentada na última seção deste capítulo.

## 6.1 – O Desenvolvimento de Competência Sistêmica na Dimensão Comunitária: o caso da cooperativa de crédito Saromcredi

São Roque de Minas é um município situado na Serra da Canastra, centro-oeste de Minas Gerais, a 316 km de Belo Horizonte e 697 km de Brasília<sup>9</sup>. Criado em 17 de dezembro de 1938, na época com o nome de Guia Lopes, tem 2.108 km<sup>2</sup> de extensão e população de 6.973 habitantes (IBGE, 2013).

O município é a sede da *Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de São Roque de Minas Ltda.*, conhecida como Saromcredi, desde a sua fundação, em 1991. A cooperativa tinha, em 2014, algo entre 14 mil associados e seis postos de atendimento (PAC) nos municípios vizinhos da Serra da Canastra – Cássia, Delfinópolis, Medeiros, Pratinha, São João Batista do Glória, Vargem Bonita (Quadro 25). Na região da Serra da Canastra, a atividade econômica principal é a agropecuária, seguida da prestação de serviços, em particular, nos municípios de Cássia, Passos e Piumhi (MG), que têm uma economia de maior porte e diversificação.

Município	Habitantes	Associados	(%)
São Roque de Minas	6.741	4.096	60,66
Pratinha	3.332	1.542	46,28
Vargem Bonita	2.156	1.108	51,39
São João Bastista do Glória	6.981	3.070	43,98
Delfinópolis	6.830	2.501	36,62
Cássia	17.433	700	4,02
Medeiros	3.506	397	11,32
	<b>46.979</b>	<b>13.374</b>	<b>28,55</b>

Quadro 25 – Estatísticas sobre a área de atuação da Saromcredi em 2013

Fonte: Saromcredi.

A Saromcredi foi criada como uma cooperativa rural, mas em 2004 se tornou uma cooperativa de livre admissão. Desde a sua fundação, a cooperativa de crédito tem atuado como um agente financeiro em prol do desenvolvimento socioeconômico de toda a região da Serra da Canastra, investindo em projetos para a geração de renda e emprego nos municípios nos quais está instalada.

Nas próximas seções, serão apresentados os resultados do estudo de caso com a Saromcredi para a identificação e caracterização de competências sistêmicas em prol da dimensão comunitária do seu entorno ambiental.

---

<sup>9</sup> Segundo dados do Google Maps sobre a distância rodoviária.

### **6.1.1 – O contexto histórico e a trajetória evolutiva da empresa**

No início da década de 1990, o município de São Roque de Minas enfrentava um momento de severa estagnação social e econômica. Em 1972, a demarcação de 41% do território para a criação do Parque Nacional da Serra da Canastra levou à redução da terra disponível para a agropecuária (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006). A economia se sustentava na pecuária de leite para a produção do queijo minas artesanal da Serra da Canastra, comercializado por intermediários em outras regiões de Minas Gerais e São Paulo. As terras aráveis eram exploradas ainda para a agricultura de subsistência, mas quase todos os produtores rurais garantiam o sustento através da fabricação artesanal do queijo em pequena escala. Para obter um renda adequada, havia a necessidade premente de investimentos na mecanização e na especialização técnica da produção do queijo, na obtenção de novas fontes de insumos com baixo custo e na logística de distribuição dos produtos para os municípios vizinhos que eliminasse os intermediários (CARVALHO; LEITE, 2004; BARBOSA, 2007).

São Roque de Minas também tinha uma infraestrutura deficiente. Os acessos a partir de Bambuí (40 km) e Piumhi (60 km), os municípios vizinhos mais próximos, não eram asfaltados até recentemente, no ano de 2006. O fornecimento de energia elétrica se garantia por uma pequena usina de propriedade da prefeitura. Segundo Carvalho e Leite (2004), a Saromcredi necessitou usar um gerador movido à gasolina, emprestado de um associado, durante os vários meses que passaram com obras para a instalação das linhas de transmissão da companhia energética estadual (Cemig). Também não havia hospital público nem particular no município.

Devido a tantas adversidades, o êxodo rural e a contração demográfica foram tendências inexoráveis durante toda a história de São Roque de Minas: restaram 6.441 habitantes em 1991, uma expressiva redução quando comparado com os 7.143 e 10.078 nas décadas de 1970 e 1950. A população rural representava 56% do total em 1991, mas eram 77% na década de 1970 – conforme dados do IBGE.

A movimentação financeira dos residentes em São Roque de Minas acontecia por uma agência bancária Minas Caixa, que não realizava qualquer operação de crédito no município, somente pagamentos e recebimentos, e terminou sendo encerrada após a liquidação dessa instituição financeira pelo Banco Central do Brasil em 1991. A agência bancária mais próxima, do Banco do Brasil, ficava no município de Piumhi, a 60 km de viagem por uma estrada não asfaltada (CARVALHO; LEITE, 2004).

Quando os moradores de São Roque de Minas se dirigiam para os municípios vizinhos para utilizar o sistema bancário, consumiam produtos e serviços lá oferecidos e que poderiam estar sendo adquiridos no comércio local. Por exemplo, os produtores do queijo minas artesanal da serra da Canastra, o único produto de São Roque de Minas que era comercializado em outras regiões, movimentavam os seus recursos na agência bancária de Piumhi (MG), onde ainda adquiriam sal e querosene para a produção. Com o banco Minas Caixa em liquidação, toda a movimentação da economia foi transferida para o município vizinho. Mesmo na época em que existia a agência bancária, como os depósitos e a poupança dos cidadãos de um pequeno município nas agências de grandes bancos são aplicados nos grandes centros urbanos, onde é possível operar um volume de crédito maior administrando uma carteira de tomadores de crédito menor, haviam sido poucas as operações de crédito feitas em São Roque de Minas. Como o efeito colateral deste mecanismo de fuga de capital, o reinvestimento da renda gerada pelas pessoas e empresas na sua própria comunidade era restrito, o que prejudicava o desenvolvimento econômico local (CARVALHO; LEITE, 2004).

Por causa dos problemas decorrentes da falta de agente bancário no município, um grupo de 22 produtores rurais, comerciantes e funcionários públicos, liderados por um recém-formado engenheiro agrônomo, João Carlos Leite (o "Joãozinho"), se formou à procura de uma solução. Depois de algumas tratativas junto a bancos comerciais pela criação de uma agência no município e frustradas pela falta de viabilidade econômica, o grupo conheceu a experiência de cooperativas de crédito nos municípios de Alpinópolis e Medeiros (MG), decidindo pela criação da sua própria cooperativa de crédito singular (CARVALHO; LEITE, 2004).

A Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas Ltda., mais conhecida pelo acrônimo Saromcredi, foi fundada em nove de junho de 1991 e teve o funcionamento autorizado pelo Banco Central do Brasil em 31 de julho. A partir do apoio da Prefeitura Municipal de São Roque de Minas (MG), em 28 de outubro de 1991, a Saromcredi era inaugurada provisoriamente em um cômodo de 24 m<sup>2</sup> cedido pela Prefeitura, que ainda assumiu as contas de energia elétrica e telefonia (CARVALHO; LEITE, 2004).

A principal dificuldade nos primeiros anos da Saromcredi foi a mobilização e o ganho da confiança das pessoas. Para tanto, foram realizadas reuniões com as lideranças do município, que contavam ainda com a presença do gerente da cooperativa de crédito de Iguatama (MG) para esclarecimentos sobre o funcionamento de uma cooperativa. A criação da Saromcredi contou ainda com o apoio de outras cooperativas dos municípios



vizinhos de Alpinópolis e Medeiros (MG). O argumento em favor da criação de uma cooperativa de crédito era baseado no potencial multiplicador das atividades bancárias sobre a movimentação financeira e o crescimento econômico de São Roque de Minas (CARVALHO; LEITE, 2004).

A Saromcredi iniciou suas atividades prestando os serviços bancários básicos – operação de conta-corrente, compensação de cheques, pagamento de boletos, captação de poupança. Desde o início, o desenvolvimento da economia local através da oferta de produtos bancários e financeiros foi definido como a diretriz estratégica da Saromcredi. O portfólio de produtos evoluiu para o atendimento das novas demandas dos associados e das novas oportunidades de negócio, mas também como parte de uma política para a recuperação da dinâmica econômica local. As primeiras ações estratégicas já buscavam o crescimento da cooperativa por meio do desenvolvimento econômico do município (CARVALHO; LEITE, 2004; BARBOSA, 2007; SOUZA, 2008).

A primeira iniciativa da Saromcredi foi o estabelecimento de uma parceria com a agência do Banco do Brasil no município vizinho de Piumhi (MG) para o pagamento dos vencimentos de cerca de 800 aposentados e pensionistas do INSS residentes em São Roque de Minas. Tal iniciativa proporcionou a recuperação do comércio do município e ainda trouxe de volta a movimentação dos atravessadores de queijo, que passaram a fazer o pagamento dos produtores por contas na cooperativa de crédito (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 1993, a Saromcredi destinou os recursos de suas reservas legais – o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES) – para a instituição da Fundação Saromcredi, com a missão de criar projetos para o desenvolvimento da produtividade das culturas de café e milho e da pecuária de leite.

Nessa época, a Saromcredi filiou-se ao Sicoob Central Crediminas com vistas à aquisição de conhecimento e serviços de suporte, uma parceria que manteve até 2009, quando motivada pela redução de custos administrativos, migrou para a Sicoob Central Cecremge.

Em 1994, foi criada a linha de financiamento dos produtores rurais vinculada ao fornecimento de recursos produtivos para a plantação de milho e café. A Saromcredi investiu na compra de mudas e tecnologia para os produtores que aderiram às linhas de crédito para atividades agropecuárias. Com isso, os recursos financeiros captados junto aos membros da comunidade passaram a ser reinvestidos em seu próprio benefício, mais recursos complementares obtidos junto ao BNDES para o atendimento do excedente da

demanda. Como resultado, ainda em 1995, o município passou de uma agricultura de subsistência para uma agricultura em escala empresarial, levando à geração de emprego e renda e, por conseguinte, à elevação da movimentação financeira na cooperativa de crédito (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 1995, a Fundação Saromcredi elaborou o primeiro projeto de qualificação dos produtores rurais, para a elevação da produtividade na pecuária de gado leiteiro por investimento em tecnologias de melhoramento genético. Depois desse projeto, mais de cinquenta produtores passaram a praticar o melhoramento nos rebanhos. Outro projeto permitiu a qualificação do queijo minas artesanal da Serra da Canastra, o único produto típico da região que já existia antes da criação da cooperativa de crédito.

Embora os projetos interorganizacionais envolvendo a Saromcredi estivessem gerando novos negócios e criando empregos diretos e indiretos, permaneciam alguns problemas sociais da comunidade. Por exemplo, na região não havia uma escola que provesse um ensino básico de qualidade e a capacitação profissional dos agricultores era deficiente. Por causa disso, a Saromcredi realizou investimentos nesta área ainda através de parceria: em 1999, fundou a Cooperativa Educacional de São Roque de Minas para gerir o Instituto Ellos de Educação, com a missão de ofertar o ensino básico aos filhos de associados a partir dos três anos de idade. Em parceria com a Saromcredi e o Sebrae, a cooperativa educacional ainda colaborou com o projeto *Cooperar para Empreender*, que ensina os alunos a criarem cooperativas virtuais com produtos reais, que depois são comercializados em uma feira promovida anualmente com o patrocínio desse projeto<sup>10</sup>. Por conseguinte, a Saromcredi tem buscado as soluções para o problema da qualificação baixa da mão-de-obra local ao mesmo tempo em que dissemina a cultura cooperativista entre os potenciais associados da cooperativa de crédito.

No ano 2000, a Saromcredi financiou a criação da Cooperativa de Usuários de Internet da Serra da Canastra (Coopnet), que viabilizou o acesso à internet para cerca de 800 pessoas e estendeu gratuitamente o acesso a diversas escolas da região, inclusive da zona rural. Como uma ação sem fins lucrativos, cujo objetivo era promover a inclusão digital de uma sociedade rural, a iniciativa foi pioneira no Brasil. Depois transformada no provedor de internet SRMinas (2011), veio atender a cinco municípios, oferecendo acesso à rede de 300 kbps a 1 Mbps, contando 1200 acessos ao dia (dados de 2012). Qualquer pessoa no raio de 15 km da sede do município podia contratar acesso de banda

---

<sup>10</sup> [http://www.sicoobsaromcredi.com.br/Paginas/nossacooperativa/programas\\_sociais](http://www.sicoobsaromcredi.com.br/Paginas/nossacooperativa/programas_sociais)

larga à Internet. Para quem não tinha como pagar ou não estava na área de cobertura, o provedor oferece acesso discado (i.e., por linha telefônica) a baixo custo (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 2004, a Saromcredi se transformou de cooperativa rural para cooperativa de livre admissão de cooperados, tanto pessoas físicas quanto jurídica – a Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas Ltda. Com a medida, o potencial de crescimento da cooperativa foi expandido para virtualmente toda a região da Serra da Canastra. Hoje, são mais de 14 mil cooperados, mas a meta da cooperativa é ter como cooperados pelo menos 50% da população da área de atuação. Isso representa algo entre 60 mil e 120 mil pessoas, considerando, no segundo caso, a população do maior município do entorno da Serra da Canastra, Passos (MG), de 111 mil habitantes.

As metas de expansão têm fundamentos: em ativos financeiros, captados como depósitos e repasses de recursos, a instituição teve um crescimento de 15% ao ano (em média), alcançando R\$ 45 milhões. São R\$ 13 milhões em operações de crédito, o que a torna a oitava maior cooperativa de crédito do estado. De um espaço de 24 m<sup>2</sup> em 1991, a Saromcredi construiu uma sede de 80 m<sup>2</sup>, em seguida uma de 180 m<sup>2</sup>, depois outra de 360 m<sup>2</sup> e a mais recente, com 1.400 m<sup>2</sup>, contou com o financiamento de 50% dos custos pelo BNDES. Tem ainda seis postos (PACs) em municípios vizinhos. Apenas Cássia e Delfinópolis (MG) possuem agentes financeiros – agências do BB, Caixa, Crediconai, Itaú e Bradesco em Cássia e agências do Itaú e Bradesco e do Sicoob Credisgpa de Goiás em Delfinópolis. Mesmo com o aumento da concorrência – a criação do Banco Postal e de lotéricas com funções de intermediação bancária –, todos os cooperados se mantêm fiéis usuários dos produtos da Saromcredi (CARVALHO; LEITE, 2004).

Na região da Serra da Canastra, o setor agropecuário (café, milho, leite-queijo) continua sendo o setor que impulsiona o crescimento da economia e da cooperativa, mas a construção civil, a prestação de serviços e, recentemente, o turismo, também contam com os financiamentos da Saromcredi.

Os benefícios se estendem para toda a região. A cooperativa desenvolve, hoje, cerca de 100 ações, incluindo os programas e projetos sociais mantidos com parceiros. São atividades para os municípios da Serra da Canastra, focadas na sustentabilidade do desenvolvimento socioeconômico da região. A cooperativa gera 70 empregos diretos e centenas de empregos indiretos. Somente em São Roque de Minas, o PIB tem crescido em média 8,74% nos últimos dez anos (LIMA, 2003). O PIB per capita que em 1994 era de R\$ 1.469, saltou para R\$ 4.913 em 2001 e hoje, supera os R\$ 23 mil, o que é o dobro

do indicador do país. Todo o município tem acesso à telefonia fixa e móvel, luz elétrica, educação, internet e serviços de saúde. A evolução quantitativa pode ser um resultado do progresso qualitativo da economia local, pois a população do município se manteve estável nas últimas duas décadas: eram 6.686 habitantes em 2010, contra 6.326 em 2000 e 6.323 em 1991.

### 6.1.2 – As justificativas para a escolha do caso em estudo

As primeiras informações sobre a Saromcredi foram obtidas no curso de gestão de cooperativas de crédito<sup>11</sup> promovido pelo Sebrae Nacional – o qual fora frequentado pelo autor dessa pesquisa –, onde a cooperativa era objeto de um breve estudo de caso.

A história de São Roque de Minas e da Saromcredi foi contada em detalhes no livro *A cidade morria devagar*, de André Carvalho e João Carlos Leite (2004). A partir desta obra, esse caso de sucesso do cooperativismo se tornou conhecido nacionalmente. Diversas reportagens foram publicadas em jornais e revistas a respeito do município de São Roque de Minas e sua cooperativa de crédito. Em nome da Saromcredi, o Eng. João Carlos Leite – fundador e presidente – recebeu vários prêmios e reconhecimentos, o que a tornou modelo de ação social e empreendedora pelo desenvolvimento socioeconômico da comunidade (Quadro 26).

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Monumento 100 Anos do Cooperativismo no Brasil – Sicredi Pioneira (2002)</li><li>▪ Prêmio Empreendedor Social – Jornal Folha de São Paulo (2005)</li><li>▪ Prêmio Excelência Empresariado Social – Banco Interamericano para o Desenvolvimento das Microempresas – (2006)</li><li>▪ Prêmio Empreendedor Ozires Silva – Foccus Eventos (2011)</li><li>▪ Escultura de Homenagem 10 Anos do Sistema SICCOB Paraná (2012)</li></ul> |
|---|

Quadro 26 – Alguns prêmios e reconhecimentos obtidos pela Saromcredi  
Fonte: elaborado pelo autor com base em dados obtidos do site da cooperativa.

Na edição de três de abril de 2005, o jornal O Globo comparou o município de São Roque de Minas com os países asiáticos chamados de Tigres Asiáticos<sup>12</sup>. A alcunha pela qual o jornal tratou o município – O Tigre de Minas – foi baseada na conclusão da monografia de especialização de Romeu Eugênio de Lima (2003): o crescimento médio

<sup>11</sup> Site do curso: <https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/gestao-de-cooperativas-de-credito>

<sup>12</sup> “A Força do Interior”, artigo de Luciana Rodrigues, publicado no jornal O Globo de 03/04/2005. <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/388888/noticia.htm?sequence=1>

do PIB de São Roque de Minas foi 8,74% a.a. no período entre 1991 e 2000, uma taxa oito vezes maior do que a média nacional.

Embora o fenômeno do desenvolvimento socioeconômico do município de São Roque de Minas tenha sido o objeto de estudo nesse e em outros estudos da academia (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006; CAMPOS, 2006; BARBOSA, 2007; SOUZA, 2008; FERREIRA, 2013), a presente tese não considerou nenhum aspecto teórico ou metodológico adotado nos mesmos, não formando uma sequência nem um programa de pesquisa em conjunto com os trabalhos supracitados, tendo sido concebido de fato como um estudo original e independente nessas duas dimensões. Não obstante, a verificação empírica da proposição teórica desta tese junto ao mesmo objeto de estudo não deixa de ser uma oportunidade para validação da adequação em face das teorias concorrentes – da ação social dos moradores de São Roque de Minas ou da gestão social da Saromcredi –, embora tal exercício não foi formalmente realizado nesta tese porque a tornaria ainda mais extensa.

1996	R\$ 800.000,00		R\$ 396.000,00	
2001	R\$ 3.000.000,00	+275,00%	R\$ 1.638.465,07	+313,75%
2006	R\$ 12.946.785,35	+331,56%	R\$ 4.547.028,20	+177,52%
2011	R\$ 35.855.828,00	+176,95%	R\$ 11.277.522,00	+148,02%
Junho/2013	R\$ 56.171.378,30	+56,66%	R\$ 19.458.328,72	+72,43%

Quadro 27 – A evolução dos depósitos e do patrimônio líquido

Fonte: Saromcredi.

A presente pesquisa parte da premissa de que a Saromcredi é uma empresa que atua em um mercado competitivo e, neste sentido, deve empreender ações estratégicas para proporcionar seu crescimento sustentável. Conforme o depoimento do presidente da cooperativa de crédito, a estratégia competitiva da Saromcredi é baseada no princípio de que a geração de novos negócios na comunidade leva à expansão da economia local, o que proporciona o crescimento da cooperativa de crédito. O progresso também torna a região bem vista por governos e investidores, o que traz novos investimentos, aumenta o volume financeiro em circulação na região e fomenta a poupança interna local. Portanto, o desempenho da cooperativa singular é beneficiado através do aumento dos depósitos, do capital social integralizado e do volume de crédito concedido, o que justifica, pelo pressuposto da racionalidade econômica, a ação estratégia da Saromcredi no sentido de fomentar o desenvolvimento da economia local (Quadro 27).

Conforme os dados levantados, em termos de competências para os negócios bancário e financeiro, a Saromcredi não demonstra ter distinção quanto à concorrência

no mercado local. A infraestrutura para transações bancárias e os produtos bancários e financeiros são fornecidos pelo Bancoob no mesmo padrão observado na maioria das cooperativas do sistema e nas demais instituições financeiras. Grande parte dos recursos é repassada dos programas oficiais de fomento ao agronegócio, com juros subsidiados, o que também é observado em outras instituições financeiras. Portanto, as competências dos negócios bancário e financeiro são compartilhadas entre a maioria das cooperativas do Sicoob e se apresentam bastante homogêneas, inclusive em relação às instituições bancárias concorrentes no mercado local.

Quanto à gestão da carteira de ativos, a avaliação de *rating* elaborada por uma consultoria especializada (Lopes Filho & Associados), em 28 de novembro de 2013, classificou a cooperativa no nível B3 da escala de nove níveis: o dado evidencia uma boa condição geral de risco, com as bases financeira e estrutural suscetíveis, no médio prazo, a mudanças conjunturais ou estruturais da economia. É uma condição de grau especulativo, comum na maioria das cooperativas de crédito. Já que a Saromcredi tem como prioridade a atuação em prol do desenvolvimento socioeconômico, é necessário adotar uma posição alavancada, não limitando critérios de concessão de financiamento ao segmento de produtores rurais. Os investimentos no desenvolvimento de negócios na economia local podem ter prejudicado o *rating*, particularmente quanto ao elevado nível de imobilização de ativos e o respectivo endividamento junto ao BNDES.

A abordagem inicial adotada para a busca por evidências da contribuição da cooperativa pela competitividade sistêmica foi o levantamento dos gastos dos recursos do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES). As cooperativas são obrigadas – pela lei nº 5.764/71 – a constituir este fundo para a prestação de assistência aos associados e familiares, contando, no mínimo, com 5% (cinco por cento) das sobras líquidas apuradas no exercício resultante do ato cooperativo. O valor fica à disposição dos associados, para que na Assembléia Geral Ordinária (AGO) eles decidam os valores destinados aos projetos assistenciais mantidos por meio da cooperativa.

1996	R\$ 688.677,96	-	-	-
2001	R\$ 4.057.725,40	+489,21%	-	-
2006	R\$ 20.946.457,43	+416,21%	R\$ 144.226,35	-
2011	R\$ 46.648.842,50	+122,71%	R\$ 387.154,80	+ 268,43%
Junho/2013	R\$ 83.132.334,30	+78,21%	R\$ 670.945,33	+ 173,30%

Quadro 28 – A evolução das operações de crédito e dos recursos do FATES

Fonte: Saromcredi.

A contribuição da Saromcredi pela competitividade sistêmica pode ser medida



financeiramente através da evolução das operações de crédito e dos recursos do FATES alocados para os investimentos na comunidade local (Quadro 28).

Enquanto a primeira série evidencia os investimentos privados dos associados com base em empréstimos tomados junto à singular, a segunda evidencia investimentos da cooperativa em recursos coletivos e bens quasi-públicos em prol da competitividade do sistema socioeconômico local. O valor quantitativo não revela a natureza qualitativa do destino dado aos recursos do FATES; além dos investimentos em responsabilidade social através do Instituto Ellos, a maior parte dos recursos é investida na prospecção e no desenvolvimento de novos negócios no âmbito da economia local. Desta forma, fica necessário também discriminar entre as ações de responsabilidade socioambiental e as ações estratégicas orientadas ao desenvolvimento do sistema socioeconômico.

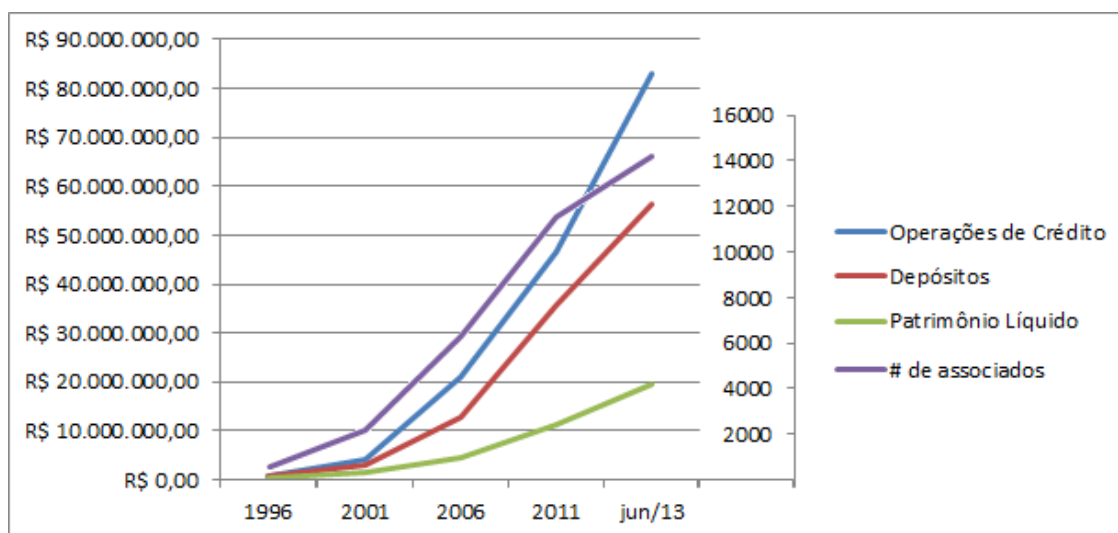


Figura 15 – A evolução comparada dos indicadores financeiros (operações de crédito, depósitos e patrimônio líquido) e do número de associados da Saromcredi  
Fonte: elaborado pelo autor com base em dados fornecidos pela cooperativa.

No gráfico da Figura 15, é possível observar que a evolução das operações de crédito da singular é mais do que proporcional à evolução dos depósitos, evidenciando a posição alavancada da Saromcredi. A razão de crescimento do volume de depósitos e de operações de crédito é maior do que aquela do número de associados, sugerindo ter sido o resultado indireto do desenvolvimento qualitativo da economia da região. Porém, essa tendência, que iniciou em 2011, é ainda bastante recente para permitir conclusões sobre a influência das ações estratégicas da cooperativa em prol da competitividade sistêmica.

O mesmo gráfico (Figura 15) demonstra que a evolução do patrimônio líquido é menos do que proporcional à do número de cooperados, evidenciando a redução das

exigências de subscrição de capital sobre a renda dos associados. Isso serve de incentivo à adesão de maior número de pessoas da localidade, mas também evidencia o aumento do endividamento da cooperativa singular através de relações interfinanceiras e repasses de instituições oficiais de fomento. Estes indicadores são coerentes com o processo de expansão dos negócios da cooperativa de crédito, mostra uma posição alavancada.

A compreensão dos resultados da Saromcredi extrapola indicadores financeiros da instituição, pois precisa ser contextualizado com a evolução do município, em termos de PIB total e *per capita* em contraste com o número de associados dessa cooperativa de crédito singular (Quadro 29).

	PIB	Agropecuária	Serviços	PIB percapita	População	Associados
1991	R\$ 9.288	-	-	R\$ 1,469	6323	“zero”
1998	R\$ 22.923	R\$ 10.266	R\$ 7.879	R\$ 3,625	6324	853
1999	R\$ 25.447	R\$ 12.583	R\$ 10.464	R\$ 4,025	6322	1.175
2000	R\$ 25.874	R\$ 12.301	R\$ 11.017	R\$ 4,092	6323	1.670
<b>2001</b>	<b>R\$ 25.058</b>	<b>R\$ 10.477</b>	<b>R\$ 11.981</b>	<b>R\$ 3,962</b>	<b>6325</b>	<b>2.162</b>
2002	R\$ 32.318	R\$ 15.765	R\$ 15.203	R\$ 5,112	6322	3.028
2003	R\$ 41.343	R\$ 22.372	R\$ 17.374	R\$ 6,538	6323	3.710
2004	R\$ 53.506	R\$ 33.052	R\$ 18.617	R\$ 8,462	6323	4.680
2005	R\$ 54.407	R\$ 31.890	R\$ 20.436	R\$ 8,608	6321	5.566
<b>2006</b>	<b>R\$ 61.651</b>	<b>R\$ 31.185</b>	<b>R\$ 24.385</b>	<b>R\$ 9,754</b>	<b>6321</b>	<b>6.265</b>
2007	R\$ 68.742	R\$ 35.489	R\$ 27.107	R\$ 10,876	6321	7.245
2008	R\$ 88.923	R\$ 47.525	R\$ 34.043	R\$ 14,098	6307	7.400
2009	R\$ 101.648	R\$ 51.432	R\$ 36.460	R\$ 16,132	6301	8.826
2010	R\$ 116.467	R\$ 57.161	R\$ 41.158	R\$ 17,419	6686	10.105
<b>2011</b>	<b>R\$ 147.101</b>	<b>R\$ 70.819</b>	<b>R\$ 53.230</b>	<b>R\$ 21,909</b>	<b>6714</b>	<b>11.502</b>
<b>2011<sup>6</sup></b>	<b>R\$ 193.555</b>	-	-	<b>R\$ 28,827</b>	-	-

Quadro 29 – Produto Interno Bruto (PIB) e percapita de São Roque de Minas (MG)  
Fonte: IBGE (em milhares de reais) e Saromcredi.

Na visão sistêmica, a organização econômica é o sistema socioeconômico, cuja competitividade depende de bens ofertados por instituições e também pelas empresas. O desempenho econômico do sistema situado no município está acima da média regional e pode refletir a ação da cooperativa pelo desenvolvimento da economia local (Figura 16).

Foi verificado que não só o desempenho de São Roque de Minas, mas também dos demais municípios similares que posteriormente tiveram a instalação de uma filial da Saromcredi foram superiores àqueles que ainda não tinham filiais. Foram excluídos

os municípios de São João Batista do Glória e Piumhi que, historicamente, apresentam um PIB *per capita* bastante superior ao dos demais municípios da região e uma estrutura econômica mais desenvolvida.

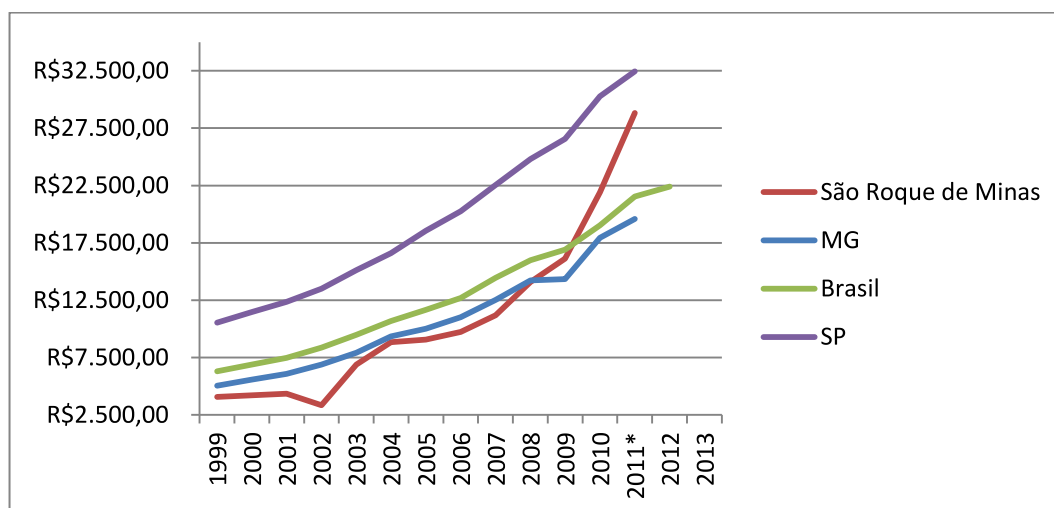


Figura 16 – A evolução recente do PIB per capita de São Roque de Minas  
Fonte: Saromcredi e IBGE (em milhares de reais).

A série histórica do PIB per capita desses municípios (Quadro 30) sugere uma evolução qualitativa da economia naqueles onde a cooperativa de crédito tem realizado suas ações pela solução de deficiências estruturais do sistema produtivo há pelo menos dez anos, com destaque para São Roque de Minas, onde são empreendidas há 23 anos.

	<b>Abertura</b>	<b>Share</b>	<b>2001</b>	<b>2006</b>	<b>2011<sup>6</sup></b>
São Roque de Minas	1991	61%	R\$ 4.364	R\$ 9.437	R\$ 28.827
Vargem Bonita	1996	51%	R\$ 4.037	R\$ 8.456	R\$ 15.672
Delfinópolis	2001	37%	R\$ 4.508	R\$ 9.083	R\$ 22.962
Pratinha	2002	46%	R\$ 8.220	R\$ 11.226	R\$ 21.334
Cássia	2009	4%	R\$ 4.805	R\$ 9.359	R\$ 14.666
Medeiros	2010	11%	R\$ 6.456	R\$ 10.556	R\$ 22.746
Passos	-	-	R\$ 6.070	R\$ 9.005	R\$ 14.907
BambuÍ	-	-	R\$ 4.755	R\$ 7.885	R\$ 16.542

Quadro 30 – A evolução do PIB per capita dos municípios da Serra da Canastra  
Fonte: Saromcredi (em reais).

No ano 2001, quando a Saromcredi tinha presença somente em São Roque de Minas e Vargem Bonita, ambos os municípios ocupavam a 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> posições no ranking de PIB per capita. A cooperativa de crédito havia acumulado competências nos últimos dez anos e iniciava a expansão para os municípios vizinhos, com o PAC de Delfinópolis e Pratinha. Os primeiros municípios da lista de PIB per capita eram Pratinha, Medeiros

e Passos, mas eram locais onde a Saromcredi não tinha presença.

Dez anos depois, os municípios onde a Saromcredi tinha atuação e não estavam na liderança desse *ranking* apresentaram as melhores variações acumuladas do PIB per capita: São Roque de Minas<sup>13</sup> (660%), Delfinópolis (509%) e Vargem Bonita (388%). Medeiros e Pratinha continuaram entre os líderes do *ranking*, mas agora abaixo de São Roque de Minas e Delfinópolis. Os municípios que há dez anos não tinham a presença da cooperativa singular assumiram as últimas posições – Bambuí, Passos e Cássia.

O gráfico da Figura 17 mostra o desempenho comparativo de cada município selecionado, destacando o percentual de penetração da Saromcredi entre a população e o ano de instalação do PAC. Nos municípios de São Roque de Minas, Pratinha e Vargem Bonita, praticamente todos habitantes em idade produtiva estão filiados à cooperativa.

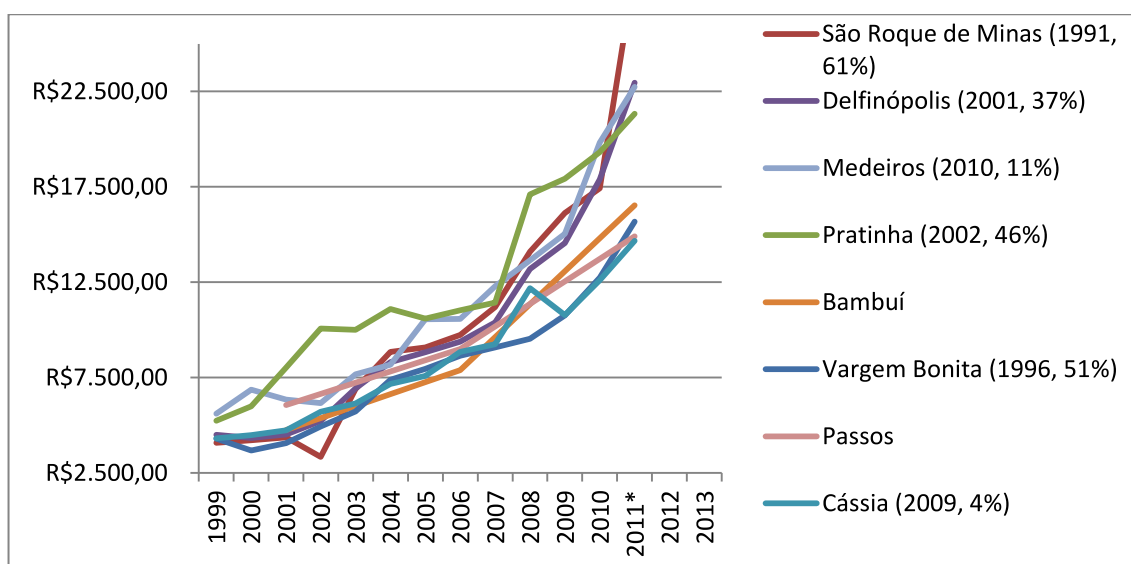


Figura 17 – A evolução recente do PIB per capita dos municípios da Serra da Canastra (ano de instalação no município e percentual da população associada)

Fonte: Saromcredi (em milhares de reais).

Desta maneira, existem evidências de desempenho econômico superior tanto da Saromcredi quanto do município de São Roque de Minas, do crescimento quantitativo e qualitativo da economia local proporcionado e das ações coletivas que foram lideradas pela cooperativa de crédito, com base no princípio estratégico de que proporcionariam o crescimento da cooperativa por meio da geração de novos negócios e da expansão da

<sup>13</sup> Em 2010 e 2011, o PIB de São Roque de Minas foi revisado porque a Indústria Queijos Lelo Ltda não foi recenseada pelo IBGE, sendo o seu faturamento (R\$46.450.000,00 em 2011) somado junto ao cálculo do PIB per capita oficial pelos técnicos da Saromcredi. Pelos dados do IBGE, o município teria ficado tecnicamente empatado com Delfinópolis, com uma variação de +502%.

economia local. Com base nestas evidências, escolheu-se a Saromcredi para o estudo de caso do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas em prol da dimensão comunitária do entorno ambiental.

### **6.1.3 – O encadeamento dos projetos em programas com coerência estratégica**

Durante a coleta dos dados, foram identificados, reunidos e organizados, pelo critério cronológico, os projetos realizados pela cooperativa de crédito e levantados os parceiros e os respectivos recursos estratégicos compartilhados (Quadro 31).

Conforme o modelo teórico, os projetos constituem a manifestação no domínio empírico do processo para a geração de capacidades e bens na firma. Quando envolvem recursos de parceiros, são projetos interorganizacionais e, neste caso, envolvem ainda os processos para a combinação de recursos complementares, ambos sendo um resultado do intercâmbio de conhecimento com os parceiros.

Nesta seção, de uma forma sumarizada, são identificados os principais grupos de projetos, sete ao todo, cada qual correspondendo aos programas de longa duração da cooperativa de crédito que resultam em uma trajetória evolutiva de capacidades e bens gerados em instituições do sistema socioeconômico da comunidade local. Os grupos de projetos visam, respectivamente: (i) a expansão da base de associados da cooperativa de crédito; (ii) a produção agrícola e florestal; (iii) a produção de leite e a certificação do Queijo Canastra; (iv) promoção de eventos e o incentivo ao turismo; (v) a capacitação e o fomento de empreendedorismo; (vi) a educação cooperativista; e (vii) o sistema para a gestão dos projetos da cooperativa.

#### ***6.1.3.1 – Para a expansão da base de associados da cooperativa de crédito***

Em 1991, a Saromcredi firmou dois convênios para captação local de recursos financeiros: (a) a transferência das contas para o pagamento de pessoal da Prefeitura de São Roque de Minas; e (b) o convênio para o pagamento dos aposentados e pensionistas junto da agência do Banco do Brasil (BB) de Pimhuí (MG).

A Saromcredi pagava os aposentados com seus próprios recursos, obtinha um recibo do pagamento e enviava ao BB que, então, creditava esses valores na conta que a cooperativa de crédito mantinha nesse banco. O serviço era isento de taxas, mas gerava a movimentação de recursos financeiros e fomentava a poupança interna no município. Na cooperativa de crédito, tais recursos, em geral, se transformavam em depósitos nas

	<b>Programa / Projeto</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Recursos Estratégicos criados</b>
1991	Transferência das contas de pessoal da Prefeitura para a Saromcredi	Prefeitura de São Roque de Minas (MG)	As contas para pagamento de funcionários e de aposentados da Prefeitura.
1993	Filiação a uma central Sicoob	Central Crediminas	Capacidades para os negócios bancário e financeiro.
1993	Criação da Fundação	Fundação Saromcredi	Competências para o negócio agrícola.
1994	Programa de Financiamento do cultivo de Milho e Café	Fundação Saromcredi	Competências para o negócio agrícola sendo desenvolvidas nos associados.
1995	Reestruturação do Sindicato Rural	Sindicato Rural	Capacidades para a formação profissional dos trabalhadores de São Roque de Minas.
1996	Primeiro PAC	-	Localização do posto de atendimento ao cooperado.
1996	Viveiro de mudas de café e eucalipto	Fundação Saromcredi, Coocanastra, Sindicato Rural e IEF.	Competências para o negócio agrícola dos associados.
1997	Reestruturação da Cooperativa Agropecuária (Coocanastra)	Coocanastra	Competências de melhoria da produtividade da produção agrícola e pecuária.
1998	Criação da Associação Comercial e Industrial de São Roque de Minas (ACIAS)	ACIAS	Capacidades para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas de São Roque de Minas.
1999	Instituto Ellos	Coop. Educacional	Capacidades de ensino fundamental.
2000-2003	Criação da cooperativa de acesso à internet (Coopnet/SRMinas)	Coopnet / SRMinas	Capacidades de telecomunicação.
2000	Início da mobilização da cadeia produtiva do queijo minas artesanal da Serra da Canastra	FERT	Competências para o desenvolvimento do setor produtivo de queijo canastra.
2002-2004	Construção da unidade para armazenamento de grãos	Coocanastra	Competências da Coocanastra.
2004	Criação da Agência para o Desenvolvimento de São Roque de Minas	ACIAS, Sebrae.	Competências para o desenvolvimento de negócios no município.
2004	Autorização para o modelo de livre admissão	Central Crediminas, Banco Central.	Competências em conformidade regulatória.
2004	Formalização da Associação dos Produtores de Queijo Canastra (APROCAN)	FERT, AGRIFERT	Competências para o desenvolvimento do setor produtivo de queijo canastra.
2008	Certificação do Queijo Minas Artesanal da Serra da Canastra como Patrimônio Imaterial.	AGRIFERT, IPHAN, APROCAN.	Registro do Queijo Minas Artesanal da Serra da Canastra como Patrimônio Imaterial do Brasil por parte do IPHAN.
2009	Nova filiação a uma central Sicoob	Central Cecremge	Capacidades para os negócios bancário e financeiro a um custo mais acessível.
2009-2011	Programa de Aquisição de Alimentos	Conab, Associações locais.	Competências em sistemas de abastecimento da Conab. Capacidades de ação social das associações.
2010	Projeto Pró-Touro	Sindicato Rural, Emater-MG	Competências em melhoramento genético do gado para a pecuária de leite e de corte.
2010	Projeto Balde Cheio	Embrapa, Sindicato Rural	Competências em produtividade do pasto e da criação do gado para a pecuária de leite.
2010	Caminhos para o Desenvolvimento	ACIAS, Sebrae/MG, prefeituras.	Competências do Sebrae/MG.
2011	Projeto Informática nas Escolas urbanas e rurais	Coopnet/SRMinas	Capacidades de teleinformática.
2012	Obtenção da Indicação Geográfica do Queijo Minas Artesanal da Serra da Canastra.	AGRIFERT, INPI, APROCAN.	Registro, por parte do INPI, da Indicação Geográfica do Queijo Minas Artesanal da Serra da Canastra.
2013	Projeto Cooperar para Empreender	Sebrae Nacional e a FEDERAMINAS.	Competências do Sebrae, mas operado pela ACIAS.
2013	Projeto do Queijo Canastra	SEBRAE-MG	Competências em <i>Place Branding</i> .
<b>Total de projetos identificados:</b> 26 (sendo 21 projetos com impacto sistêmico).			

Quadro 31 – A cronologia dos eventos da trajetória histórica da Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações dadas pela cooperativa.



contas dos associados, enquanto que no município, a movimentação financeira adicional trazia uma nova dinâmica para a economia local (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 1992, um ano após ter entrado em operação, a cooperativa singular quitou os empréstimos contraídos para a sua constituição. Segundo Carvalho e Leite (2004), a ação buscou construir credibilidade junto à população, demonstrando a consolidação do empreendimento cooperativo. O resultado fora a abertura de novas contas por parte dos munícipes, trazendo mais recursos que eram movimentados por meio da agência do BB em Pimhuí, o que contribuiu com o aumento dos recursos disponíveis para as operações de crédito em São Roque de Minas.

As sobras das operações financeiras realizadas pela Saromcredi no exercício eram depositadas em sua conta-corrente no Banco do Brasil em Pimhuí. A sua filiação à Crediminas em 1993, uma cooperativa central vinculada ao sistema Sicoob, contribuiu para a centralização financeira entre as cooperativas de crédito singulares dessa região, o que elevou o poder de barganha junto ao Banco do Brasil quanto às taxas praticadas para a movimentação de recursos financeiros nessa instituição.

Com a estabilização da economia nacional e o controle da inflação devido ao Plano Real, a cooperativa estabeleceu como a principal prioridade para seu crescimento, em termos de depósitos e patrimônio líquido, a ampliação do quadro social. No entanto, a população do município era pequena e estagnada em pouco mais de seis mil pessoas havia dez anos e potenciais novos associados eram poucos e tinham poucos recursos. Por isso, o crescimento da Saromcredi dependia do crescimento qualitativo da economia de São Roque de Minas (CARVALHO; LEITE, 2004).

<b>Município</b>	<b>PAC</b>	<b>Filial</b>
Vargem Bonita	1996	2007
São João Bastista do Glória	1998	2007
Delfinópolis	2001	2007
Pratinha	2002	2006
Cássia	-	2009
Medeiros	-	2010

Quadro 32 – O histórico da abertura de PACs e filiais da Saromcredi  
Fonte: Saromcredi.

Para o crescimento da cooperativa de crédito, a diretoria também estabeleceu a estratégia por expansão de sua área de atuação para além do município de São Roque de Minas. Era necessária a abertura de postos de atendimento ao cooperado (PAC), o que teve início com a inauguração do primeiro PAC em Vargem Bonita (1996). Depois, em 2004, quando a Saromcredi já tinha presença em cinco municípios, buscou a autorização

do Banco Central para a transformação para o regime de livre admissão de associados, o que foi seguido de novas ações para a expansão da presença nos municípios vizinhos.

	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
1991	Estagnação econômica do município de São Roque de Minas.  A população pequena e estável nos últimos 20 anos faz o crescimento da Saromcredi depender do desenvolvimento qualitativo da economia do município.	Diretriz estratégica para a movimentação da economia local.  A inexistência de instituições locais do nível mesoeconômico.	Convênios com a Prefeitura de São Roque de Minas e com o Banco do Brasil de Pimhuí (MG) para realização de pagamentos.	A movimentação de recursos e a geração de poupança interna no município.  Redução dos custos com a simplificação da rotina das folhas de pagamento.
1993	As elevadas taxas de juros praticadas pelos bancos.  A estabilização da economia nacional e controle da inflação.	Parceria com o BB de Pimhuí (MG) para a movimentação de recursos financeiros da cooperativa.	Filiação à Crediminas, uma central vinculada ao Sicoob.	Proteção ao risco de liquidez para todas as cooperativas filiadas.  Poder de barganha junto ao BB para a redução dos juros na movimentação de recursos.
1996	Permanece a estagnação da população de São Roque de Minas.		Criação de PAC em Vargem Bonita (MG).	A adesão de novos associados à Saromcredi.
2000		Parceria com a Coopnet/ SRMinas e Bancoob.	Provimento de acesso à internet e aplicativo de <i>internet banking</i> .	
2004	A expansão qualitativa da economia do município e da renda dos associados.	Parceria com o Bacen e a central Crediminas.	Autorização e capacitação para o modelo de livre admissão de associados.	
1998-2007			Criação de PAC nos municípios de São João, Delfinópolis e Pratinha.  Capacitação dos PAC para autonomia gerencial e operacional (filiais).	

Quadro 33 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do banco de dados de projetos da Saromcredi.

Cada município tem suas idiossincrasias às quais os negócios da cooperativa de crédito devem buscar adaptação. Em termos culturais, há semelhanças, mas em termos econômicos, há diferenças relevantes. Por exemplo, existem praças poupadoras e praças tomadoras de crédito, em geral, por causa do estágio da expansão de negócios locais. Para lidar com as idiossincrasias dos municípios da região da Serra da Canastra, a partir de 2006, a Saromcredi optou pela criação de filiais autônomas. Embora as filiais sejam subordinadas à sede em São Roque de Minas, têm assumido rotinas operacionais e ainda descentralizado o planejamento estratégico.

No ano 2000, a instalação da Cooperativa de Usuários de Internet da Serra da Canastra (Coopnet) viabilizou o acesso à internet banda larga na região. Trouxe ainda a informatização do relacionamento entre a cooperativa de crédito e os associados (e.g., o acesso ao *internet banking* e às operações em mercado futuro das *commodities* agrícolas produzidas).

A virtualização do atendimento aos associados, que conta ainda com apoio da confederação Sicoob para o provimento do *internet banking*, é relevante à Saromcredi: em uma área onde o trânsito das pessoas é difícil por causa das distâncias e condições das estradas, complementa as ações de abertura de filiais em municípios vizinhos e evita a saturação da capacidade de atendimento dos PACs. Também como resultado, a adesão de pessoas da região que residem em áreas distantes de um dos PACs da Saromcredi.

Nesta cadeia de projetos orientados à expansão da base de associados, nota-se que os projetos têm algum impacto sobre a economia local (e.g., a transferência da folha de pagamentos da Prefeitura e dos aposentados), mas constituem ações estratégicas para a expansão dos negócios da cooperativa no mercado. Os projetos não constituem ações coletivas para o desenvolvimento de capacidades nas cadeias produtivas da região e, por isso, não buscam a resolução de um problema sistêmico. Representam projetos para a implantação da estratégia de crescimento da Saromcredi, sendo orientados ao mercado.

#### **6.1.3.2 – Para a produção agrícola e florestal**

Em São Roque de Minas, historicamente, a pecuária de leite para a fabricação de queijo e a produção agrícola de subsistência representam as atividades principais. Na década de 1990, as lavouras de milho e de café foram ampliadas sobre as terras de baixo declive, que possuíam condições topográficas apropriadas à mecanização da produção, terminando por predominar nas regiões norte e leste do município. Essa tendência para a

diversificação econômica encontrou na criação da Saromcredi e em suas primeiras ações estratégicas a sua própria origem (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006).

Em 1993, a cooperativa de crédito criou a Fundação Saromcredi, cuja missão é fomentar o crescimento da economia agrícola do município por meio da concertação de projetos orientados ao fomento de novas culturas nas propriedades rurais. Inicialmente, fora identificado o potencial do município para o cultivo de café, que embora limitado à época ao montante de 300 mil pés, era uma cultura típica da região da serra da Canastra, que apresentava o solo e o clima adequados à espécie (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 1994, a Fundação implantou o viveiro de mudas de pés de café em parceria com o Sindicato Rural e a Prefeitura local, que eram vendidas para os produtores para suportar a manutenção da Fundação financeiramente independente da cooperativa de crédito. Cada dez mil mudas de café tinham custo fixado em seis sacas do produto, que eram quitadas após dois anos. Como resultado, ainda em 1995, o município passou da agricultura de subsistência para a agricultura em escala empresarial, o que trouxe a geração de emprego e renda e, por conseguinte, o aumento da movimentação financeira na cooperativa de crédito. Somente nos primeiros quatro anos de operação, a Fundação distribuiu 2,2 milhões de mudas de café (CARVALHO; LEITE, 2004).

A concessão de financiamentos aos produtores rurais pela Saromcredi iniciou a partir do programa da Fundação, vinculado à aquisição de recursos produtivos, como a compra de mudas e tecnologia para os produtores, baseado nos programas oficiais de fomento às atividades agropecuárias, para operações de crédito de curto e longo prazo junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), este por intermédio do Bancoob, e junto ao Banco de Desenvolvimento do Estado de Minas Gerais (BDMG), este por intermédio da central – na época, a Crediminas. A Saromcredi ainda buscou operações do Pronaf. Por outro lado, a cooperativa fazia, além do repasse dos recursos desses programas oficiais de fomento, a aplicação dos recursos captados junto aos associados no próprio município.

Em 1997, a Saromcredi prestou o apoio financeiro ao projeto de reestruturação da Cooperativa Agropecuária de São Roque de Minas (Coopersam), que passava por um processo de falência. Focada na prestação de serviços compartilhados de fornecimento de insumos e de distribuição dos produtos rurais da sua região, a nova Cooperativa dos Produtores Rurais da Serra da Canastra (Coocanastra) proporcionou à Saromcredi uma oportunidade de financiamento de projetos produtivos de larga escala e reduzido risco de crédito. Por causa da cooperativa agrícola reunir a produção agrícola dos produtores

rurais da região – hoje, são mais de 900 associados –, a Coocanastra é a maior empresa do setor e empreende projetos para a criação de ativos e capacidades comuns que possuem porte elevado para os padrões locais. Além disso, como vários dos associados da cooperativa agrícola são associados da Saromcredi, o crescimento da Coocanastra implica o crescimento da renda de produtores rurais que mantém uma conta-corrente na cooperativa de crédito, o que evidencia o impacto positivo na captação local de recursos financeiros (CARVALHO; LEITE, 2004; SOUZA, 2008).

As melhorias na cadeia produtiva do agronegócio na região proporcionaram a geração de renda para os associados. Primeiro, pela eliminação dos atravessadores que atuavam em Piumhi (MG), com a instituição de um sistema de comercialização. Depois, com os projetos para a transferência de tecnologia aos produtores rurais no âmbito do processo de concessão de crédito.

Entre 1997 e 1998, a Coocanastra trouxe o curso de qualificação para as etapas de produção e colheita do café, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). Os produtores que solicitam uma linha de crédito são orientados por um técnico em agronomia sobre como alocar os recursos cedidos de modo a maximizar o retorno do investimento. No âmbito desta parceria, foi celebrado um convênio para o treinamento de degustadores de café. A Fundação Saromcredi forneceu recursos para a compra de uma mesa de prova de café para a Coocanastra, na qual o grão é degustado e classificado pelos profissionais da cooperativa agrícola, promovendo a qualificação do grão e contribuindo para a elevação do preço obtido no mercado. Complementarmente, um sistema de informação que disponibiliza o preço da saca em tempo real foi criado, o que proporcionou para o produtor rural maior poder de barganha sobre os compradores (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 2002, a Saromcredi e a Coocanastra construíram o silo de armazenamento de grãos para estocar a colheita na época da safra, quando os preços estão depreciados por causa da sobreoferta da *commodity*, buscando garantir maiores margens de lucro na venda do produto quando os preços retomarem patamares mais elevados. O silo guarda os grãos produzidos emitindo um recibo de estocagem que, por sua vez, pode ser usado para o pagamento do empréstimo obtido junto à Saromcredi. O silo tem capacidade para nove mil toneladas de grãos (CARVALHO; LEITE, 2004; SOUZA, 2008).

O asfaltamento da estrada à Piumhi (MG-050), em 2006, atraiu investimentos de produtores de café de Piumhi (MG), Franca (SP) e Ribeirão Preto (SP), gerando um novo crescimento da atividade agrícola em São Roque de Minas. Porém, foi o ambiente

de negócios favorável estabelecido a partir das ações da Saromcredi ao longo da década anterior que constituiu o principal fator de atração dos produtores rurais (CARVALHO; LEITE, 2004).

A cafeicultura no município de São Roque de Minas, que na década de 1990 somava apenas 300 mil pés, hoje chega a 16 milhões de pés de café. Somente a primeira operação de concessão de crédito representou um incremento de 700 mil mudas de café, mais do que o dobro do que havia plantado naquele momento. Foram fornecidas mais de cinco milhões de mudas de café à preço de custo desde que o programa foi criado. A produção de café alcança atualmente mais de 100 mil sacas<sup>14</sup>.

Outra iniciativa de fomento a culturas locais da Saromcredi foi o financiamento da produção de milho para a alimentação de animais nas propriedades rurais. Diferente do programa de financiamento do café, que contava com o suporte técnico da Fundação Saromcredi, o financiamento do milho era dirigido a produtores rurais com experiência. Os recursos oriundos de programas oficiais eram repassados pela cooperativa de crédito, em convênio com o Banco do Brasil, mas havia ainda a aplicação de recursos próprios, captados junto aos associados. O programa de fomento à cultura de milho foi mantido pela cooperativa de crédito de 1994 até o ano 2000. Hoje, a produção de milho chega a 300 mil sacas e já é realizada em rotatividade com a cultura de soja (CAMPOS, 2006; SOUZA, 2008).

Em 2009, estabelecida a parceria com o Instituto Estadual de Florestas (IEF), o viveiro de mudas da Fundação Saromcredi passou ser fornecedor, sem custos, de mudas de eucalipto e de árvores nativas para reflorestamento. Atualmente, um milhão de pés de eucalipto e centenas de mudas da vegetação nativa foram plantados, neste caso, por meio de um projeto de educação ambiental em duas escolas rurais do município de São Roque de Minas (CAMPOS, 2006; SOUZA, 2008).

No mesmo ano, o Programa de Aquisição de Alimentos mantido pela Conab em parceria com a Saromcredi permitiu a injeção de cerca de R\$ 500.000,00 de recursos federais para a aquisição da produção hortifrutigranjeira da Agricultura Familiar local. A distribuição destes produtos para as entidades sociais locais atendeu pelo menos três mil beneficiários, em cinco municípios.

---

<sup>14</sup> “A Força do Interior”, artigo de Luciana Rodrigues, publicado no jornal O Globo de 03/04/2005. <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/388888/noticia.htm?sequence=1>



	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
1993-1994	A economia de São Roque de Minas é baseada na fabricação de queijo e agricultura de subsistência.	Parcerias com Sindicato Rural e Prefeitura.	Criação da Fundação Saromcredi para fomento da agricultura de café e de milho.	Expansão da agricultura de café e de milho. Em 2013, somou 16 milhões de pés.
1996	A produção de café não alcança 300 mil pés.	Parcerias com Fundação Saromcredi, Sindicato Rural, Coocanastra e IEF-MG.	Criação do viveiro de mudas.	
1997	O processo de falência da cooperativa agropecuária (Coopersam).	Parcerias com SENAR, Fundação Saromcredi.	Criação da Coocanastra, pela reestruturação da Coopersam, para o desenvolvimento de infraestrutura e serviços compartilhados para a cadeia de produção rural da região.	Financiamento de projetos de produção com larga escala e reduzido risco de crédito.  Geração de renda e maior captação local de recursos financeiros.
		Parcerias com Fundação Saromcredi e Coocanastra.	Curso de qualificação para a produção e colheita do café.	
2002	A sazonalidade no nível de preços dos grãos que são produzidos no local.	Parceria com Coocanastra.	Construção de silo para o armazenamento de grãos.	Aumento das margens de lucro para os produtores pela arbitragem com a venda de grãos.
2009	A disponibilização de recursos federais para a agricultura familiar.	Conab, entidades sociais beneficiadas, governo federal (Pronaf).	Criação do Programa de Aquisição de Alimentos, produzidos localmente.	A injeção de R\$ 500 mil em recursos federais para a produção familiar local.
	Em 2005, o novo plano de manejo do Parque proíbe agricultura na área de borda.	Parceria com IEF-MG e duas escolas rurais.	Criação do viveiro de mudas de eucalipto e árvores nativas.	A diversificação do setor agrícola e reflorestamento de novas áreas protegidas na borda do parque.
2011	Os cooperados precisam automatizar a produção agrícola para crescer.	Parceria com Sindicato Rural.	Iniciativa de negociação conjunta para compra de máquinas e tratores.	Financiamento da compra máquinas e equipamentos para 16 cooperados (R\$ 1 milhão).

Quadro 34 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do banco de dados de projetos da Saromcredi.

A Saromcredi também apoia o financiamento de equipamentos para a produção agrícola. Em 2011, dezesseis associados receberam mais de R\$ 1 milhão para a compra de máquinas e tratores. A cooperativa de crédito organizou um pedido coletivo e obteve

um desconto para pagamento à vista ao fornecedor<sup>15</sup>: de 25% junto à Palini & Alves, de máquinas e equipamentos agrícolas, e de 5% junto à Prodoeste, de tratores.

Os projetos relatados neste grupo concorrem para a resolução das deficiências estruturais da cadeia de produção agrícola da região, exceto os de reflorestamento. Para tal a Saromcredi articula ações coletivas junto a instituições locais, regionais e nacionais para a criação de recursos competitivos, entre os quais instituições de apoio à indústria agrícola local, que permitem a geração de novos negócios financiáveis pela cooperativa singular.

### **6.1.3.3 – Para a produção de leite e a certificação do Queijo Canastra**

Segundo o Censo Agropecuário de 1995/1996 do IBGE, São Roque de Minas tinha mais de 85 mil hectares de terras aproveitadas para a atividade agropecuária. Em 2003, de acordo com dados do IMA/EMATER, das pastagens naturais e artificiais, 54,5 mil hectares de 673 produtores são utilizadas para a pecuária de leite e 29,8 mil hectares de 341 produtores, para a pecuária de corte. A estabilidade da área explorada é devido à demarcação do Parque Nacional da Serra da Canastra em 1972 e ao plano de manejo do IBAMA em 2006 (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006).

A maioria das propriedades tem entre 10 e 100 hectares (64,4%) e poucas têm mais do que 200 hectares (1%). Dessas pequenas propriedades, em torno de 70% está envolvida na produção do queijo minas artesanal Canastra. O produto típico da região é fabricado com massa de leite cru e tem a demanda concentrada nos mercados da região metropolitana de São Paulo e do sul do estado de Minas Gerais. Não existem indústrias de laticínio para o processamento do leite (SEBRAE-MG, 2014).

No final da década de 1990, a produção do queijo Canastra estava em declínio por causa de restrições à produção de queijos a partir de leite cru, especificamente, nos padrões técnicos e sanitários estabelecidos na legislação em vigor e nas deficiências da cadeia produtiva. Embora fosse produto tradicional de Minas Gerais, o queijo Canastra era considerado ilegal pela vigilância sanitária desde 1952. Havia a necessidade de obter avanços em termos da regulamentação do processo de produção de queijo com leite cru, do reconhecimento da procedência do produto, da valorização do produtor, da melhoria

---

<sup>15</sup> <http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011/06/cooperados-do-sicoob-saromcredi-economizam-quase-r-150-mil-em-negociacao-conjunta/>

da qualidade e produtividade e da comunicação dos valores locais junto ao consumidor (CARVALHO; LEITE, 2004; BARBOSA, 2007).

Devido à geografia da região da Serra da Canastra, caracterizada por colinas e montanhas propícias ao desenvolvimento de pastagens, a produção de leite beneficiado para o fabrico de queijos artesanais comercializados frescos é uma atividade tradicional. O estado de Minas Gerais, produzindo 44 mil toneladas de queijo artesanal por 27 mil produtores, participa com 30% da produção nacional. Para a qualificação da produção do queijo, é preciso observar padrões técnicos e sanitários. O dispositivo legal que exige 60 dias de maturação, porém, não somente contraria a demanda do mercado por queijos mais frescos como impõe uma exigência adicional para a segurança sanitária e controle de origem do produto (BARBOSA, 2007).

A lei estadual 14.185 de 2002 determina características particulares do queijo artesanal, do processo e das normas de fabricação e a obrigatoriedade de cadastramento do produtor no Instituto Mineiro de Agropecuária (IMA). A Instrução Normativa (IN) 30 de 2013 e portaria 694 de 2004, do IMA, determinou exigências para a adequação à legislação que permitiu habilitar somente 200 produtores. A partir de um rebanho de 15 vacas, a produção alcançava 45 litros de leite/dia – quatro a cinco queijos –, e a renda média mensal se limitava entre R\$ 350,00 e R\$ 400,00. Por causa da mão-de-obra de caráter familiar, da escassez nutricional do rebanho devido à falta de silos para grãos e das restrições burocráticas e legais para queimada nas pastagens naturais, as condições para o aumento da produção eram bastante restritas. A comercialização para os centros consumidores de São Paulo (SP) era realizada por atravessadores (i.e., queijeiros) e só as propriedades rurais situadas próximo das estradas de rotas turísticas eram capazes de praticar o preço da venda direta ao consumidor, com um ágio de até 300% no valor pago pelos atravessadores (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006; BARBOSA, 2007).

O investimento exigido para cumprimento das normas é de R\$ 15.000,00 a R\$ 20.000,00. Mesmo com o financiamento do PRONAF a juros de 4% a.a. e prazo de oito anos para a quitação do empréstimo, o risco assumido pelo produtor ainda mostrava-se alto, o que representava um desincentivo à adesão ao projeto de adequação do processo produtivo (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 2000, a Saromcredi iniciou o *Projeto de qualificação do queijo Canastra*, um convênio com a ONG francesa FERT que buscava a padronização da qualidade e a identificação de origem dos queijos que são produzidos na Serra da Canastra, iniciativa que envolveu o Sebrae/MG, a Secretaria de Agricultura de Minas Gerais, a Ocemg e o

CNPQ (CAMPOS, 2006). A FERT tem por objetivo apoiar os fazendeiros na instituição de organizações produtivas, cooperativas de crédito, centros de negociação e tecnologia. Trabalhando no Brasil desde 1989, a FERT tem atuado em comunidades de São Paulo, Minas Gerais e Paraná<sup>16</sup>.

No ano 2004, a Saromcredi apoiou o processo para a criação da Associação de Produtores de Queijo Canastra (APROCAN), com a finalidade de buscar a superação de obstáculos ao crescimento da renda gerada com a produção do queijo: (1) promover as mudanças na legislação pela gestão junto aos governos federal e estadual; (2) obter uma Indicação Geográfica, que é a certificação da origem do queijo Canastra; e (3) promover a capacitação dos produtores rurais para implantação da estratégia de reposicionamento da marca do queijo Canastra. A APROCAN também veio gerir o relacionamento com a FERT e as outras entidades a ela coligadas (CARVALHO; LEITE, 2004).

Em 2005, a ONG brasileira AGRIFERT assumiu a gestão de todos os projetos da FERT no país: a estruturação de cadeias produtivas; o relacionamento entre o poder público e as organizações de produtores rurais; a criação de selos de qualidade. Junto com outras entidades francesas de produtores, a FERT tem uma atuação complementar à AGRIFERT. As atividades de campo são realizadas por meio de uma equipe com dois veterinários brasileiros especializados na legislação de produtos lácteos da AGRIFERT, que atuam na capacitação dos produtores rurais nas mudanças técnicas e sanitárias e na implantação do sistema de certificação, organização da produção e comercialização dos produtos. Por uma parceria com o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), são realizadas análises de laboratório que atestam o padrão sanitário dos queijos produzidos (BORELLI, 2006; BARBOSA, 2007; SEBRAE; ESPM, 2008).

O papel da cooperativa de crédito no projeto do queijo Canastra é providenciar as linhas de crédito compatíveis com a capacidade de pagamento dos produtores rurais e prover a assistência técnica de modo complementar aos parceiros FERT e AGRIFERT. Porém, a Saromcredi foi além e articulou outros projetos para promover a produtividade do gado de leite, fornecendo assistência técnica de modo complementar à ação do IMA e da EMATER, provendo informações sobre o financiamento e a demanda do mercado consumidor.

Por sua vez, a Coocanastra buscou cursos de qualificação para os pecuaristas.

---

<sup>16</sup> [http://revistagloborural.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg\\_article\\_print/1,3916,304497-1641-1,00.html](http://revistagloborural.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/1,3916,304497-1641-1,00.html)

Primeiro, da técnica de inseminação artificial, para a melhoria da linhagem do rebanho. Depois, a Coocanastra e a Saromcredi criaram o projeto Pró-Touro, para financiamento da compra de touros de alta linhagem, com taxas de 6% a.a. e prazo de 24 meses para a quitação. A cooperativa de crédito também ofereceu o frete do bezerro até a propriedade do associado e definiu a logística de comercialização conjunta que garantisse a demanda e o preço dos produtos em patamares suficientes para ocorrer o retorno do investimento. A cooperativa agrícola forneceu a tecnologia genética que faz os criadores de gado de leite obterem os touros geneticamente melhorados. O produtor rural recebe o sêmen de touros e a assessoria nos manejo nutricional e reprodutivo dessa entidade (LIMA, 2003; SOUZA, 2008).

A Saromcredi fornece linhas de crédito próprias ou do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) para aquisições dos touros reprodutores por parte do produtor rural ou de grupos de produtores. Nas feiras rurais, os técnicos da Emater apoiam os pecuaristas, orientando a compra de animais reprodutores adequados à inclusão nos rebanhos. O Sindicato dos Produtores Rurais participou dos trabalhos de definição das raças que podem oferecer melhores resultados no cruzamento com fêmeas do rebanho da região. Em 2012, São Roque de Minas contava com 68,5 mil cabeças de bovinos, sendo 14,9 mil machos e 53,6 mil fêmeas<sup>17</sup>.

O Projeto Balde Cheio, um programa da Embrapa, busca elevar a eficiência na produção de leite pela transferência de técnicas para manejo de pastagem e do gado, de controle veterinário e de gestão da propriedade rural. As propriedades familiares servem de laboratório para a geração e socialização do conhecimento entre as partes envolvidas (i.e., produtor, pesquisadores e extensionistas), utilizando uma metodologia que concilia pesquisa e extensão<sup>18</sup>.

A quantidade de leite produzido pelo rebanho é dependente das características nutricionais dos pastos, motivo pelo qual o trabalho do campo também é intensivo na manutenção das terras. Por causa de proibições legais à prática da queimada nas áreas em torno do parque da Serra da Canastra, a renovação do capim no período do inverno pode implicar na queda da produção de leite para até dois terços daquela observada no período do verão (FERREIRA, 2013).

---

<sup>17</sup> <http://www.abn.com.br/editorias1.php?id=69662>

<sup>18</sup> <http://www.sicoobcrediluz.com.br/pg.php?id=33>

A execução do projeto requer um arranjo de parcerias com entidades públicas e privadas que atuam nos elos da cadeia produtiva do leite: cooperativas, associações, companhias de laticínios, instituições de ensino e pesquisa, instituições financeiras, prefeituras, a Secretaria Estadual de Agricultura e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Os parceiros formam uma rede onde a troca de informações e conhecimentos promove a competitividade.

Em São Roque de Minas, uma parceria entre a Saromcredi, a Coocanastra, a Prefeitura e a Embrapa garantem o funcionamento do projeto. O produtor rural participa de uma palestra com excursão técnica ou visita a alguma propriedade que participe do projeto. Se houver o interesse em também aderir ao projeto, o produtor deve contatar a cooperativa de crédito e solicitar a visita do técnico à sua propriedade. O Assessor em Gestão de Negócios dessa instituição, que tem a função de explicar as etapas do projeto, acompanha a visita. Uma vez por mês, a visita do técnico se repete, e também o médico veterinário, que orienta a reprodução do rebanho. Quando as propriedades rurais adotam as tecnologias sugeridas pelo projeto, passam à condição de unidades de demonstração pelos próximos quatro anos. São mais de vinte produtores rurais participantes do projeto por ano no município. A produtividade anual por hectare das propriedades rurais tem elevado até cinco vezes, a da mão-de-obra em até três vezes e a do rebanho em até 50%. Entre os ganhos da adoção deste protocolo, a recuperação da extensão rural como um fator do desenvolvimento da pecuária de leite e a promoção do desenvolvimento social e econômico dos produtores rurais tem sido citados (ALMEIDA; FERNANDES, 2004; BARBOSA, 2007; SOUZA, 2008).

Por fim, o Projeto Queijo Minas Artesanal Canastra obteve o reconhecimento da equivalência da inspeção estadual e federal e teve autorizada a comercialização em outros estados depois da publicação da Instrução Normativa (IN) 30 de 2013 (MAPA) e da portaria 1305 de 2013 (IMA). Em seguida, foi iniciado o processo para a indicação geográfica do queijo Canastra, o Selo de Certificação de Origem, do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). A indicação de procedência exige a validação da zona pelo Ministério da Agricultura (MAPA) também. O queijo minas artesanal produzido na Serra da Canastra, que já havia conseguido o reconhecimento do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), e caminha para se tornar uma marca protegida (ALMEIDA; FERNANDES, 2004; MENESES, 2006).



	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
1999-2000	54,5 mil hectares de 673 produtores de leite e 30 mil hectares de 341 produtores de gado de corte. 70% produzem o queijo Canastra, mas há restrições sanitárias.	Não existe indústria de laticínios para compra do leite.  Parcerias com FERT,	Projeto de qualificação do queijo Canastra.	Em 2013, 4.470 toneladas de Queijo Canastra foram produzidas por 1.795 produtores que geraram 5.227 empregos diretos.  De 104 milhões de litros, metade é usada na produção de queijo.
2004	Entraves ao crescimento da produção de queijo na legislação, na falta de Indicação de Origem do Produto, na capacitação dos produtores.	AGRIFERT, Ocemg, Sebrae/MG, Secretaria de Agricultura de MG, e CNPQ.	Criação da Associação de Produtores de Queijo Canastra (APROCAN), para a gestão do Projeto de Qualificação.	
2005	Nas áreas em torno do parque e no período do inverno, a produção de leite pode cair para dois terços devido à restrição legal às queimadas.	Parceiras com o IMA e a EMATER.	Projeto para a promoção da produtividade do gado de leite.	Em 2012, São Roque de Minas contava com 68,5 mil cabeças de bovinos, sendo 14,9 mil machos e 53,6 mil fêmeas.
2008		Parcerias com FERT, AGRIFERT, IPHAN, APROCAN.	Projeto de Certificação do queijo Canastra junto ao IPHAN	
2010		Parceria c/ Coocanastra, Emater e Pronaf.	Projeto Pró-Touro para o financiamento de touros reprodutores.  Cursos de qualificação em inseminação e melhoria da linhagem do rebanho.	
2010		Parceria c/ Coocanastra, Prefeitura, Embrapa, Instituições de ensino e pesquisa, MAPA, fábricas de laticínio.	Projeto Balde Cheio, para a eficiência do processo de produção de leite, por transferência tecnológica.	
2012	A falta de Indicação de Origem do Produto do queijo Canastra.	Parcerias com FERT, AGRIFERT, INPI, APROCAN.	Indicação Geográfica do Queijo Minas Artesanal da Serra da Canastra (registro no INPI).	
2013		Parceria com Sebrae-MG	Projeto de Place Branding do queijo Canastra.	

Quadro 35 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do banco de dados de projetos da Saromcredi.

O Sebrae e a Saromcredi tiveram importância para a formulação da estratégia de *branding* do queijo Canastra (SEBRAE, 2013). Antes deste projeto, as indicações de procedência já reconhecidas no Brasil eram propriedades intelectuais de produtores de grande porte ou de produtos voltados à exportação (e.g., Vinhos do Vale dos Vinhedos, Café do Cerrado, Carne dos Pampas, Cachaça de Paraty). O queijo da Serra da Canastra, um produto reconhecido em Minas Gerais e São Paulo por causa da sua qualidade que é atribuída às características únicas daquela região – o volume de água, o clima ameno e a tradição da produção artesanal – é hoje o primeiro produto com indicação geográfica fora do perfil supracitado (ALMEIDA; FERNANDES, 2004; MASCARENHAS, 2008).

Em 2013, foram fabricadas 4.470 toneladas de queijo da Serra da Canastra por 1.795 produtores que geraram 5.227 empregos diretos nos municípios dessa região – Bambuí, Delfinópolis, Medeiros, Piumhi, São Roque de Minas, Tapira e Vargem Bonita. Do leite produzido – 104 milhões de litros –, metade é utilizada na produção de queijo. No município de Medeiros, 85% do leite foram utilizados no fabrico de queijo, enquanto em Bambuí e Piumhi, apenas 15,7% e 6% o são, o que evidencia o impacto do projeto em municípios onde a cooperativa de crédito tem maior penetração (ALMEIDA; FERNANDES, 2004; SEBRAE, 2013).

Os projetos relatados neste grupo concorrem para a resolução das deficiências estruturais da cadeia de produção de gado de corte e de leite nessa região. Para tanto a Saromcredi articula ações coletivas junto a instituições locais, regionais e nacionais para a criação de recursos competitivos, entre os quais instituições de apoio ao setor agrícola local, que promovem a geração de novos negócios financiáveis pela singular.

#### **6.1.3.4 – Para a promoção de eventos e o incentivo ao turismo**

O Parque Nacional da Serra da Canastra, criado em 1972 pelo Decreto Lei n.º 70.355, com uma área de 200 mil hectares (ha), representou a reação do poder público ao risco à navegabilidade do rio São Francisco, cuja nascente, que fica em São Roque de Minas, estava sujeita a danos ecológicos da expansão da atividade agropecuária. Por causa da resistência de produtores rurais ao processo de desapropriação, o parque teve, em 1976, a sua área reduzida para 71.525 ha, o que permitiu concluir a desocupação em 1979 (IBAMA, 2005).

Em 2005, o IBAMA propõe novo plano de manejo do parque, reafirmando que a área originalmente prevista é necessária e estabelecendo a faixa de 10 km no entorno do parque para reduzir o impacto ambiental da atividade rural. Para a faixa de expansão de 130 mil hectares, uma proposta de estabelecê-la como Área de Proteção Ambiental

permite o uso sustentável dos recursos naturais pelas propriedades rurais nela situadas, o que estabeleceu incentivos para a implantação da atividade de turismo ecológico e rural (IBAMA, 2005; BARBOSA, 2007).



Figura 18 – Território de São Roque de Minas (MG) e do Parque Nacional  
Fonte: Google.

No município de São Roque de Minas está metade da área demarcada para o parque. Uma parte das propriedades rurais de menor porte – até 10 há – se transformou em pousadas voltadas ao turismo ecológico e rural. Em geral, são terras com baixo valor para a agropecuária, que apresentam o declive alto e pastagens pobres, mas que têm os atrativos naturais procurados naquela localidade – como a vista panorâmica da Serra da Canastra ou a proximidade à cachoeira Casca D’Anta –, com valor para a exploração do turismo. Há seis pousadas urbanas e cinco pousadas rurais, constituindo a maior oferta entre os municípios ao redor do parque (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006).

Com apoio da Saromcredi, a Associação Comercial e Industrial de São Roque de Minas (ACIS) celebrou, com o Sebrae e o Senac, convênios de consultoria relativas à identificação e promoção do potencial turístico (ALMEIDA, 2013a) e firmaram acordo para a criação da Agência de Desenvolvimento de São Roque de Minas (Adesroque). A Saromcredi também tem destinado recursos em prol do financiamento de projetos para o desenvolvimento do comércio e turismo desse município (e.g., pousadas, lojas, posto de combustível, farmácia, supermercado), que são necessários para o bem estar não apenas dos residentes, mas também dos turistas que visitam o parque.

Com o crescimento do turismo, o município tem se estabelecido como o polo de atrações na região da serra da Canastra. O número de visitantes subiu de dois mil/ano para 30 mil/ano em apenas uma década (2010), conforme registros do Parque Nacional (ALMEIDA, 2013a; FERREIRA, 2013).

O impacto do turismo na ocupação da população residente é complementar às atividades agropecuárias tradicionais. Durante o período de alta temporada do turismo, as mulheres trabalham na cozinha e na limpeza das pousadas, e os jovens, como guias turísticos, mas retornam à atividade agropecuária durante a baixa temporada. Por isso, a atividade turística contribui para fixar a população no campo, incrementar a renda dos trabalhadores rurais e manter alocada essa força de trabalho durante as distintas fases do ciclo econômico anual (BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006).

A Saromcredi apoia a organização de eventos na sua região, onde pode fazer a divulgação dos resultados das suas ações sociais e da relevância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento socioeconômico. O município de São Roque de Minas tem uma população pequena e estável, com pouco mais de seis mil habitantes, de modo que a promoção de atrações tem ainda um impacto positivo no turismo local. Segundo depoimento de um dos gestores consultados:

*“A Saromcredi é um modelo, referência para o cooperativismo do Brasil e do mundo. Hoje, como vem turista ecológico, vem também turista cooperativista, para conhecer o modelo. Veio gente de vários lugares do Brasil, da França, só para aprender o nosso modelo.”*

A inauguração da nova sede da Saromcredi, em um imóvel de 1400 m<sup>2</sup> situado no centro de São Roque de Minas, ocupando um terreno doado pela Coocanastra, tornou possível a abertura do Centro de Solidariedade Financeira nesse mesmo ano de 2009. O espaço destinado ao atendimento do associado e mobilização da comunidade local, tem capacidade para receber eventos culturais, de treinamento e rodadas de negociação. Para a construção do complexo, a Saromcredi teve o financiamento do BNDES. Foram R\$ 2 milhões, metade da instituição federal, com o prazo para pagamento de dez anos, com os recursos financeiros do Programa Nacional de Microcrédito Produtivo e Orientado (PNMPO)<sup>19</sup>.

Em 2010, a cooperativa realizou o 1º Festival de Inverno da Serra da Canastra, com sede em São Roque de Minas, que também contou com a correalização da empresa Moinho Cultural e da Prefeitura do município. Os realizadores buscaram o patrocínio da Cemig e da Lei de Incentivo à Cultura e o apoio da TV Integração para a divulgação do

---

<sup>19</sup> <http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8457729&canal=210>

evento – um total de 84 veiculações em TV, rádio, jornais e internet, que alcançou não apenas a região da Canastra como também Uberlândia, Araxá e Divinópolis. Foram três dias, três mil participantes, sendo 400 turistas. Em 2011, o evento foi reproduzido para os municípios de Araxá, São João Batista e Tapira conjuntamente e, em 2013, o evento retornava a São Roque de Minas para a terceira edição, patrocinado pela Saromcredi<sup>20</sup>.

Mais recentemente, a cooperativa tem apoiado eventos em outros municípios da região, inclusive como parte da estratégia de expansão da sua área de atuação que foi iniciada em 2006, com a instalação do PAC de Pratinha (MG).

	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
2004 - 2005	O Parque Nacional da Serra da Canastra foi expandido para 200 mil ha, com faixa de 10 km para uso sustentável de recursos naturais.	Propriedades rurais com até 10 ha, são adaptadas como pousadas (são seis urbanas e cinco rurais).	Criação da Agência de Desenvolvimento de São Roque de Minas (Adesroque).	O número de visitantes anuais saiu de dois mil para 30 mil em uma década (2010).  São Roque de Minas tem a maior infraestrutura turística em torno do Parque: há seis pousadas urbanas e cinco pousadas rurais.
2006		Parceria com Acias, Sebrae e Senac.	Projetos de desenvolvimento do comércio e turismo do município (e.g., pousadas, lojas, farmácia, supermercado).	
2009	O município de São Roque de Minas, já estabelecido como pólo de turismo ecológico, busca o turismo de eventos e cooperativista.	Parceria com o BNDES (financiamento) e Coocanastra (terreno).	Inauguração do Centro de Solidariedade Financeira, p/ a realização de eventos.	Cada evento reúne até três mil participantes, cerca de 400 turistas.
2010		Parcerias c/ Adesroque, Senac, Sebrae-MG.	Consultorias p/ identificar e desenvolver o potencial turístico do município.	
2010 - 2013		Parcerias c/ prefeituras e patrocinadores.	Festivais de Inverno da Serra da Canastra	

Quadro 36 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do banco de dados de projetos da Saromcredi.

<sup>20</sup> <http://festivaldaserradacanastra.blogspot.com.br/>

Os projetos relatados nesta seção concorrem para a resolução das deficiências em termos de instituições e projetos que prejudicam a formação de novos negócios no setor de turismo. Para isso, a Saromcredi articulou a criação de instituições locais (i.e., a Adesroque e o Centro de Soliedariedade) e os projetos de eventos locais (e.g., “Festival de Inverno”). As condições contextuais para a apropriação de parte dos benefícios dos investimentos em prol da promoção do turismo são similares às aquelas existentes para os demais negócios na comunidade local (i.e., financiamento dos novos negócios, geração de renda para os associados depositantes). Ademais, o patrocínio aos eventos tem ainda o benefício de envolver as pessoas e entidades locais em torno da cultura cooperativista, o que tem efeitos positivos sobre a adesão e a manutenção de novos associados.

#### ***6.1.3.5 – Para a capacitação e o fomento ao empreendedorismo***

Em 1995, a Saromcredi apoiou o projeto de reestruturação do Sindicato Rural de São Roque de Minas, uma entidade fundada em 1982, mas que estava inoperante. O propósito da cooperativa de crédito era o desenvolvimento de projetos de capacitação de trabalhadores do município através do Sindicato. Os cursos patrocinados pelo Sindicato eram de cunho profissionalizante, mas não restritos à produção rural, buscando atender a demanda da comunidade por prestadores de serviços (e.g., cozinheiras, costureiras).

Em 2010, a Associação Comercial e Industrial de São Roque de Minas (Acias), uma entidade fundada em 1998 com o apoio da cooperativa de crédito, iniciou o projeto “*Caminhos para o Desenvolvimento*”: em parceria com o Sebrae-MG, órgãos públicos municipais e outras instituições locais, o projeto pretende proporcionar um ambiente de negócios favorável aos pequenos empreendimentos urbanos e rurais (ROCHA, 2010). Para incentivar e capacitar lideranças e empreendedores locais, o projeto realizou mais de 20 ações relativas a cursos, oficinas, palestras, eventos e encontros nos municípios da área de atuação da Saromcredi: Delfinópolis, Pratinha, São João Batista do Glória, São Roque de Minas e Vargem Bonita. Com o suporte da cooperativa de crédito, a ACIAS realizou cursos de gestão e empreendedorismo para micro e pequenos empresários.

O programa “*Empreender*”, criado pelo Sebrae Nacional e a FEDERAMINAS, mas operado em São Roque de Minas pela ACIAS, partiu da experiência do convênio entre a Federação das Associações Comerciais de Santa Catarina (FACISC), o Sebrae-SC e a Câmara de Artes e Ofícios de Munique e da Alta Baviera, para a elaboração de uma abordagem sistemática e coesa com vistas à conscientização e desenvolvimento de



setores da economia local via núcleos setoriais e consultoria especializada<sup>21</sup>.

	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
1995	Estagnação econômica, social e demográfica de São Roque de Minas.	Falta de entidades locais para a capacitação de mão-de-obra e o fomento aos negócios na economia local.	Projeto de reestruturação do Sindicato Rural, para capacitar trabalhadores.	O aumento da mão-de-obra técnica na região e a criação de empregos.
1998			Criação da Associação Comercial e Industrial (Acias).	
2004	A economia local em forte expansão, mas a população se mantém estável há décadas. A imigração no município de São Roque de Minas é insignificante.	Parceria com Acias, Sebrae e Senac.	Criação da Agência para o Desenvolvimento de São Roque de Minas.	Apoio à criação de novas empresas nos setores de comércio e turismo (e.g., pousadas, lojas, farmácia, supermercado, o segundo posto de combustíveis).
2006		Parceria com Acias, Adesroque, Sebrae e Senac.	Projetos para desenvolver o comércio e o turismo do município.	
2010		Parceria com Sebrae-MG, prefeitura e outras instituições locais.	Projeto “Caminhos para o Desenvolvimento”, para a promoção do ambiente de negócios.	20 ações de capacitação.
2013		Parceria com o Sebrae Nacional e Federaminas, operado pela Acias em parceria com Instituto Ellos.	Programa “Empreender”	Implantação do sistema para desenvolvimento de setores da economia local via núcleos setoriais e consultoria especializada.

Quadro 37 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor, a partir do banco de dados de projetos da Saromcredi.

No âmbito do programa Empreender, as associações comerciais que investem em ações pelo desenvolvimento das firmas nos seus municípios podem solicitar adesão à Federaminas. A associação que tem o projeto escolhido deve oferecer contrapartida de 50%, sendo 25% financeira e outro tanto econômica. A metodologia do Empreender é bem vista entre os empresários que veem no projeto a oportunidade para compartilhar experiências e buscar soluções para os problemas comuns que prejudicam o crescimento das empresas: a criação de núcleos setoriais evita o isolamento dos empresários, promove troca de experiências no grupo e apoia o relacionamento entre o empresário e

<sup>21</sup> <http://www.aemflo-cdlsj.org.br/conheca-o-empreender>

os seus fornecedores<sup>22</sup>.

Os projetos relatados neste grupo concorrem para a resolução das deficiências em termos de instituições e projetos que prejudicam a formação de novos negócios na economia local. Para tanto, a Saromcredi articulou a criação de instituições locais (a Acias e o Sindicato Rural) e projetos de formação de empreendedores (e.g., “Caminhos para o Desenvolvimento”, “Empreender”).

#### **6.1.3.6 – Para a educação cooperativista com o Instituto Ellos**

Para fazer a gestão de projetos educacionais no município, a Saromcredi apoiou a criação da *Cooperativa Educacional de São Roque de Minas*, conhecida pelo nome fantasia *Instituto Ellos de Educação*; uma escola com ensino fundamental e médio para os filhos dos cooperados a partir dos três anos de idade (CARVALHO; LEITE, 2004).

Criado em 1999 com recursos da Fundação Saromcredi, a filosofia do Instituto está no acrônimo que forma seu nome: “E” de ética, “L” de liderança, “L” de liberdade, “O” de organização e “S” de solidariedade. A educação é baseada nas filosofias sobre cooperativismo, sustentabilidade socioambiental e cidadania (CASTRO, 2008).

A cooperativa de crédito repassa seus recursos do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES), contribuindo para que os filhos dos cooperados estudem naquela escola mediante o pagamento de uma mensalidade subsidiada, correspondente a 50% do valor de uma escola particular na região. Além disso, a Saromcredi contribuiu também para a construção da sede própria da escola. Em 2006, o currículo letivo foi ampliado para o ensino médio, alcançando 120 filhos de cooperados<sup>23</sup>.

Em parceria com a cooperativa educacional e o Sebrae/MG, a Saromcredi tem ainda contribuído para o projeto *Cooperar para Empreender*, uma ação educacional na qual os alunos criam cooperativas virtuais que colaboram entre si. Durante todo o ano, alunos do maternal (três anos de idade) até o ensino médio (pré-vestibulandos) podem participar de aulas teóricas e práticas sobre administração e empreendedorismo (gestão, marketing e propaganda, finanças, plano de negócios, pesquisa de mercado). Os alunos são incentivados a criarem as cooperativas virtuais com produtos reais, fazendo o passo-

---

<sup>22</sup> [http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=projeto\\_empreender\\_beneficia\\_mpes\\_\\_de\\_10\\_municipios\\_mineiros\\_em\\_2015&id=148719](http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=projeto_empreender_beneficia_mpes__de_10_municipios_mineiros_em_2015&id=148719)

<sup>23</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/finalistas/2005-joao.shtml>

a-passo da gestão de uma cooperativa e da criação de produtos a serem comercializados. O projeto termina na realização da *Feira dos Jovens Cooperativistas*, o evento no qual os produtos desenvolvidos são vendidos. O Sebrae provê a metodologia e a capacitação dos educadores, no âmbito do seu programa *Educação Empreendedora*. O projeto conta com o apoio do Grupo Educacional Dom Bosco no fornecimento do material didático<sup>24</sup>.

A Saromcredi também mantém um programa para inclusão digital nas escolas urbanas e rurais de São Roque de Minas com o apoio do provedor SRMinas, pelo qual foram fornecidos dezenas de computadores e conexão à internet sem nenhum custo. São mais de mil beneficiados pelo programa: os alunos das escolas têm a oportunidade de receber noções básicas de informática, e os adultos, de cursarem a primeira graduação e/ou pós-graduação à distância. Além das escolas, há outros beneficiados: o Sindicato Rural, a Associação Comercial, a Polícia Militar, o Fórum, as APAES, etc.

O próximo passo do programa de educação comunitária da Saromcredi é focar no cooperativismo, no empreendedorismo e na educação financeira, permitindo o acesso às escolas públicas e privadas de todos os municípios da área de atuação da singular.

Neste grupo de projetos, não foi possível identificar as condições contextuais que permitissem a conversão dos gastos nos projetos em novas fontes de renda para a cooperativa de crédito singular, de maneira que tais ações foram interpretadas como de responsabilidade social e não como geradoras de bens sistêmicos. Por outro lado, a ação estratégica em prol da educação cooperativista mobiliza as pessoas e as entidades locais em torno da cultura cooperativista, o que contribui para a adesão e manutenção do corpo de associados da Saromcredi.

#### ***6.1.3.7 – Para o desenvolvimento do sistema de gestão de projetos da cooperativa***

O último grupo de projetos diz respeito ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional e sistema de gestão na Saromcredi com as capacidades necessárias para estabelecer e manter os relacionamentos com entidades no entorno organizacional e implantar os demais projetos para criação de capacidades e bens em prol do ambiente comunitário (ALMEIDA, 2013b).

Como relatado anteriormente, nos primeiros anos de funcionamento, todos os colaboradores da cooperativa desempenhavam múltiplas funções. Havia o organograma

---

<sup>24</sup> [http://www.sicoobsaromcredi.com.br/Paginas/nossacooperativa/programas\\_sociais/](http://www.sicoobsaromcredi.com.br/Paginas/nossacooperativa/programas_sociais/)

estruturado – com presidente, gerente, contador, caixa etc. –, mas para o atendimento de demandas dos associados, todos os colaboradores se mobilizavam na busca por soluções que, segundo o gerente de projetos Paulo Henrique Matos, “*não raro nos envolviam até o início da madrugada*”. Todos eram funcionários com carteira assinada desde o sexto mês de funcionamento da Saromcredi (1992).

Com a evolução dos negócios da cooperativa, os colaboradores foram buscar soluções não somente para desafios organizacionais no ambiente interno, mas também para as necessidades latentes na comunidade. Conforme o relato de Paulo Henrique, a coleta de informações e demandas de associados passou a ser feita de modo estruturado, mas limitações nos recursos humanos disponíveis exigia uma atitude multitarefa entre os colaboradores. O exemplo emblemático foi o projeto de fomento ao desenvolvimento das culturas de milho e de café em meados da década de 90: todos os funcionários se revezavam para os cuidados do primeiro viveiro de mudas de café do município, o que evitou os custos com a aquisição de mudas no mercado e visando gerar um aumento da rentabilidade das operações de café dos associados.

Os colaboradores eram encarregados de atividades de rotina da cooperativa de crédito e ainda de projetos de desenvolvimento de negócios na comunidade local, mas o crescimento dos negócios não comportaria mais essa dinâmica. Desta forma, a singular passou a apoiar a criação de instituições e buscar parcerias para a gestão dos projetos de desenvolvimento local.

Segundo Paulo Henrique, como exemplo de instituições de suporte econômico que foram criadas com o envolvimento da Saromcredi, tem-se a Associação Comercial (Acias), a Agência de Desenvolvimento (Adesrom), a Cooperativa de Produtores Rurais (Coocanastra), o Sindicato Rural. Já o primeiro parceiro foi o Sebrae-MG, que apoiou projetos internos para desenvolvimento das capacidades gerenciais – a modernização da estrutura organizacional, a adoção de boas práticas de gestão, técnicas específicas ao negócios de cooperativas de crédito –, como também projetos externos – os primeiros diagnósticos estratégicos do município e análises dos setores econômicos da região, a profissionalização desses setores, o acesso a novos mercados etc.

Simultaneamente, à medida que projetos internos e externos eram realizados, os vínculos estratégicos da cooperativa com seus parceiros eram ampliados. O aumento do fluxo de informações interno e externo através dos colaboradores e dos parceiros estratégicos permitiu a ampliação do leque de ações que poderiam ser desenvolvidas nos municípios, seja pela cooperativa diretamente ou através dos

parceiros. Isso representou a potencialização da captação de tecnologias, soluções e projetos para toda a região. Se no período inicial, entre 1991 a 1996, a cooperativa de crédito contava com no máximo 14 colaboradores, entre 1997 a 2004, chegou a contar com 28 colaboradores, alocados em cinco municípios, sem contar os colaboradores vinculados às instituições de apoio ao desenvolvimento local que a Saromcredi buscou dar o apoio necessário (Quadro 38).

ANO	CONTRATAÇÕES	DEMISSÕES	FUNCIONÁRIOS
1991	6	0	6
1992	2	0	8
1993	3	1	10
1994	0	1	9
1995	3	0	12
1996	4	3	13
1997	1	0	14
1998	4	1	17
1999	4	1	20
2000	0	1	19
2001	5	1	23
2002	6	1	28
2003	3	1	30
2004	1	0	31
2005	8	1	38
2006	9	3	44
2007	6	1	49
2008	3	1	51
2009	9	6	54
2010	14	4	64
2011	13	4	73
2012	10	3	80
2013	15	7	88
2014	1	0	

Quadro 38 – A série do quantitativo de funcionários da Saromcredi entre 1991 e 2014  
Fonte: Saromcredi.

A partir de 2005, o nível de complexidade desses projetos e a quantidade de pessoas atendidas pelos mesmos cresceram exponencialmente. Surgiu a necessidade de especialização de tarefas para as diversas demandas internas e externas existentes. Neste período, consolidam-se os setores de Negócios, de Atendimento, de Recursos Humanos, de Controles Internos, de Tecnologia da Informação, de Marketing e de Comunicação Social, o Centro de Documentação e o Almoxarifado.

A execução de projetos internos e externos assume a estrutura matricial fraca, na qual o Conselho de Administração determina o atendimento de demanda específica e, dependendo do assunto, são alocados colaboradores de determinados setores. O modo de atuação se mantém de forma relativamente estática até meados de 2010, quando o nível de demandas cresce e engloba atualmente 88 colaboradores em cinco municípios, com a participação mais efetiva dos cooperados no processo de definição dos caminhos a serem seguidos pela cooperativa (Quadro 38).

Em 2011, respondendo ao aumento da demanda dos projetos internos, a partir do primeiro planejamento estratégico da cooperativa, o Conselho de Administração opta por incorporar definitivamente à estrutura da cooperativa a Assessoria de Planejamento Estratégico e Projetos, formalizando na cooperativa um sistema para gerenciamento de projetos e gestão de recursos. A Saromcredi assume definitivamente seu papel de agente de desenvolvimento regional. Com essa alteração, a estruturação interna executiva da cooperativa começa a assumir as características de uma estrutura matricial forte, na qual existe um responsável pelo suporte e orientação sobre as técnicas e metodologias de gerenciamento de projetos, incluindo o gerenciamento de portfólio. Ao mesmo tempo, cada setor é orientado sobre as suas prioridades e o desenvolvimento de ações para o atendimento de metas. Inicialmente, a Assessoria operou prestando consultoria *ad hoc* para os setores acionados por determinados projetos (tanto internos quanto externos), mas é vislumbrada a necessidade de reforço de pessoal na assessoria para o atendimento dos clientes internos e externos no futuro próximo (ALMEIDA, 2013b).

Oficialmente, a Assessoria de Planejamento e Projetos da Saromcredi lida com oito programas em seu portfólio para: (1) a educação cooperativista, empreendedora e financeira; (2) o queijo minas artesanal da Serra da Canastra; (3) a responsabilidade social; (4) o empreendedorismo de micro e pequenos empresários; (5) a promoção do turismo; (6) o desenvolvimento da agricultura; (7) a melhoria genética na pecuária; e (8) o relacionamento entre a cooperativa e cooperado. Tal organização guarda semelhança com a categorização dos projetos levantados feita durante a etapa do *survey qualitativo* (JANSEN, 2010), que focou nos projetos sistêmicos.

Em 2014, de um total de 22 projetos em desenvolvimento, oito são orientados ao desenvolvimento socioeconômico da região.

A prospecção de oportunidades para financiamento na economia local também têm uma equipe própria, a Gerência de Negócios, que busca ainda a viabilização dessas oportunidades através da contratação de linhas de crédito específicas às necessidades de grupos de associados. Tal gerência realiza a interlocução junto aos parceiros do sistema financeiro (e.g., BNDES, BDMG), depois que os Agentes de Negócio/Relacionamento, juntamente com os gerentes dos Postos de Atendimento (PA) identificam necessidades e demandas dos associados e na economia local.

Somente na sequência do trabalho da Gerência de Negócios é que a Assessoria de Planejamento e Projetos é acionada: busca os editais e chamadas públicas que podem atender às oportunidades de negócio identificadas; prospecta as novas tendências em



tecnologias que são aplicáveis aos setores produtivos locais; e propõe as intervenções no ambiente local para o Conselho de Administração da Saromcredi (ALMEIDA, 2013b).

Nas duas unidades organizacionais da cooperativa de crédito envolvidas com os projetos relacionados à busca por soluções para os problemas sistêmicos, como também nas demais áreas da cooperativa, o fluxo de profissionais com outras instituições locais é baixo. Excetuando as demissões e os afastamentos para qualificação (e.g., graduações e especializações), as cessões de profissionais tendem a ser temporárias, para a atuação em funções específicas nos projetos. Em toda a história da cooperativa, foram cerca de treze pessoas que fizeram algum tipo de transição (i.e., Saromcredi-parceiro, parceiro-Saromcredi). Não obstante, foram consideradas importantes para o crescimento pessoal e profissional do colaborador e também para o exercício da sua função na cooperativa, como relatado por um dos gestores consultados:

*“A partir de uma conversa entre o Conselho de Administração da cooperativa, a Prefeitura e eu, enquanto profissional da área de projetos e turismo, para atender a uma demanda temporária da prefeitura no tocante a este tipo de conhecimento (...). Eu ocupava na época na Prefeitura a Secretaria de Cultura, Esporte, Lazer, Meio Ambiente, Turismo e Agricultura – dá para acreditar? Devido a eu ter que alinhar os meus conhecimentos acadêmicos com as demais necessidades do cargo e, por assim dizer, a extrema necessidade multitarefas do cargo ocupado, foi muito importante para o meu aprendizado e a ampliação das minhas capacidades”.*

#### 6.1.4 – As evidências do desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas

Na seção precedente, os projetos realizados pela cooperativa de crédito foram agrupados em torno dos problemas competitivos que buscavam resolver. Os programas que contribuem para a resolução de uma categoria de problemas sistêmicos no ambiente comunitário evidenciam competências sistêmicas na cooperativa de crédito, mas nem todos os projetos encontrados durante a coleta de dados tem essa orientação. Como já mencionado (Quadro 31), dos 26 projetos identificados na Saromcredi, 21 efetivamente contribuíram com a resolução de problema sistêmico e foram agrupados nos programas a seguir descritos (Quadro 39).

<b>P1. Para a expansão da base de associados.</b>	São projetos que têm evidências de geração de retorno econômico para a Saromcredi, mas são orientados estritamente ao mercado.
<b>P2. Para o desenvolvimento da agricultura e o reflorestamento.</b>	São projetos que têm evidências de geração de retorno econômico para a Saromcredi e são orientados à dimensão comunitária local.
<b>P3. Para o desenvolvimento da pecuária e fabricação de queijo.</b>	São projetos que têm evidências de geração de retorno econômico para a Saromcredi e são orientados à dimensão comunitária local.
<b>P4. Para a promoção de eventos e o incentivo ao turismo.</b>	Os projetos para o desenvolvimento da infraestrutura turística têm evidências de geração de retorno econômico para a Saromcredi e são orientados à dimensão comunitária local. Os projetos para a promoção de eventos e atrações turísticas têm efeitos na divulgação do município e da própria Saromcredi em âmbito interno e externo.
<b>P5. Para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, o fomento ao empreendedorismo e a criação de infraestrutura para os negócios locais.</b>	Os projetos para o desenvolvimento dos micro e pequenos negócios têm evidências de geração de retorno econômico para a Saromcredi e são orientados à dimensão comunitária local. Os projetos de educação empreendedora têm efeitos de responsabilidade social, mas complementam os projetos orientados ao ambiente local.
<b>P6. Para a educação cooperativista e a educação financeira.</b>	Os projetos de educação cooperativista e financeira têm efeitos de responsabilidade social, mas complementam os projetos orientados ao ambiente local e contribuem com a mobilização de associados em torno do cooperativismo.
<b>P7. Para o desenvolvimento do sistema de gestão de projetos da Saromcredi.</b>	São projetos orientados ao ambiente interno da Saromcredi e que criam recursos para a gestão dos projetos externos. Não geram retorno econômico para a cooperativa, pois não são bens em prol do sistema, mas capacidades internas para a geração desses bens.

Quadro 39 – Os programas identificados entre os projetos da Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da análise de conteúdo.

A Saromcredi tem como principal diretriz a estratégica o crescimento através

do desenvolvimento socioeconômico da localidade, pois tendo o contexto de estagnação demográfica, focou na resolução de problemas sistêmicos no ambiente comunitário e na mobilização das pessoas e entidades em torno do cooperativismo com o propósito de alcançar o objetivo estratégico.

Os projetos foram agrupados em volta de duas ações sistêmicas: (a) a resolução de deficiências estruturais nos quatro setores econômicos (agricultura, pecuária e queijo, comércio e turismo) e a criação das estruturas internas para a gestão desses projetos; e (b) a mobilização de novos associados por meio de ações orientadas ao mercado e da educação cooperativista e financeira e a promoção de eventos cooperativistas. No total, sete programas foram agrupados (Quadro 39).

Conforme os critérios de Prahalad e Hamel (1990b), a estratégia competitiva da Saromcredi evidenciou os três bens essenciais aos negócios bancário e financeiro: (a) a infraestrutura para o acesso aos produtos e serviços da cooperativa de crédito; (b) as fontes sustentáveis de recursos financeiros; (c) os canais especializados com associados para linhas de crédito. Os produtos e serviços finais da Saromcredi apresentam atributos de valor perceptíveis para o consumidor e distintivos da concorrência que são baseados em ao menos uma dessas três competências essenciais.

Em relação aos três bens essenciais, foram identificados problemas sistêmicos que prejudicam o desempenho dos produtos e serviços finais da cooperativa de crédito, todos relativos a deficiências estruturais na economia local: (i) na cadeia de produção da agricultura; (ii) na cadeia de produção da pecuária e do queijo; (iii) no setor de turismo ecológico e cooperativista; e (iv) no setor de micro e pequenas empresas do comércio. Por fim, o programa de educação cooperativista e financeira e de eventos, com o tempo, foi orientado para um problema sistêmico, pois a mobilização das pessoas na localidade em torno do cooperativismo é relevante para o crescimento da Saromcredi e das demais cooperativas locais.

<b>Competências Sistêmicas da Saromcredi</b>	<b>C1. Desenvolver novas oportunidades de negócio na economia local e financiadas pela cooperativa.</b>
	<b>C2. Mobilizar os associados e demais pessoas e entidades na comunidade local em torno do cooperativismo.</b>

Quadro 40 – As competências sistêmicas da Saromcredi para o ambiente comunitário  
Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da análise de conteúdo.

Esses cinco programas sugerem a existência de duas competências sistêmicas em prol da dimensão comunitária do entorno ambiental (Quadro 40 e Quadro 41): (1)

desenvolver novas oportunidades de negócio na economia local com o financiamento da cooperativa; e (2) mobilizar os associados e demais pessoas e entidades na comunidade local em torno do cooperativismo. A conclusão foi obtida pelo cruzamento dos dados do banco de dados de projetos da Saromcredi (ANEXO 2), conforme o procedimento de análise dos dados e baseado nos critérios de Prahalad e Hamel (1990a).

	C1	C2
<b>P1. Para a expansão da base de associados.</b>		
<b>P2. Para o desenvolvimento da agricultura e o reflorestamento.</b>	9 projetos	
<b>P3. Para o desenvolvimento da pecuária e da fabricação de queijo.</b>	9 projetos	
<b>P4. Para a promoção de eventos e o incentivo ao turismo.</b>	7 projetos	4 projetos
<b>P5. Para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas, fomento ao empreendedorismo e criação de infraestrutura.</b>	11 projetos	
<b>P6. Para a educação cooperativista e a educação financeira.</b>		4 projetos

Quadro 41 – Os projetos gerados pelas competências sistêmicas da Saromcredi  
Fonte: elaborado com base nos critérios de Prahalad e Hamel (1990a).

Foram encontradas evidências da interação entre as competências sistêmicas e as competências essenciais nos três bens essenciais à estratégia competitiva da singular (Quadro 42 e ANEXO 3).

<b>BENS (B) vs. COMPETÊNCIAS (C)</b>	<b>B1. Infraestrutura para o acesso aos produtos e serviços da cooperativa</b>	<b>B2. Fontes sustentáveis de recursos financeiros</b>	<b>B3. Canais com associados para linhas de crédito especializadas</b>
<b>C1. Desenvolver novas oportunidades de negócios na economia local financiados pela cooperativa.</b>	1 projeto	9 projetos	11 projetos
<b>C2. Mobilizar os associados e demais pessoas e entidades na comunidade local em torno do cooperativismo.</b>	2 projetos		

Quadro 42 – Os bens essenciais e as competências sistêmicas da Saromcredi  
Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da análise de conteúdo.

A primeira competência sistêmica foi evidenciada pela realização de projetos para o fomento aos novos negócios de modo direto e indireto: (1) por investimentos e financiamentos na cultura de café e milho, na pecuária de corte e leite, na produção de queijo minas canastra, nas micro e pequenas empresas locais, no setor do turismo; (2) por investimentos na infraestrutura socioeconômica (e.g., a capacitação de mão-de-obra, a criação de instituições locais, a criação do provedor de internet).

A segunda competência sistêmica foi evidenciada pela realização de projetos

para a mobilização dos associados e da comunidade de modo direto e indireto: (1) pela educação cooperativista e financeira por meio dos projetos do Instituto Ellos; e (2) pela promoção de eventos no município para divulgação da Saromcredi e do cooperativismo na região.

<b>Ambiente Externo</b>	Institucional Comunitário Tecnológico Indústria Mercado	A existência de deficiências estruturais nas cadeias de produção agrícola (café e milho), de gado (de leite e de corte), produção de queijo, micro e pequenas empresas locais, turismo. Os beneficiados são associados da Saromcredi e consomem produtos de crédito especializados para o negócio quando aderam aos programas.
	Bens e Serviços	O crescimento das linhas de financiamento especializadas e dos negócios financiados. A elevação da renda dos associados e dos níveis de depósitos na cooperativa.
<b>Resultados da Firma</b>	Capacidades	As capacidades de fomento a novos negócios na economia local em instituições criadas com o apoio da cooperativa. As capacidades para o levantamento de necessidades de crédito dos associados e para a realização de projetos de fomento de novos negócios na localidade e de promoção de eventos para a mobilização de pessoas em torno da cultura cooperativa.
	Competências	As competências para prospectar oportunidades de financiamento locais e desenvolver negócios na economia local.
<b>Estratégia da Firma</b>	Relacionamentos	Os relacionamentos específicos da Saromcredi com instituições locais, regionais e nacionais em busca de recursos competitivos para as cadeias produtivas e os negócios locais.
	Organização	As estruturas e rotinas para a gestão de projetos internos e externos.
<b>Ambiente Interno</b>	Cultura	A cultura cooperativa dos associados da Saromcredi.

Quadro 43 – Os níveis de análise para a Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor.

As evidências reunidas parecem sustentar o modelo proposto particularmente no período após o início da expansão da cooperativa para os municípios vizinhos, entre 1996 e 2000 (ANEXO 3). Na origem da Saromcredi, conforme os fatos relatados por Carvalho e Leite (2004), outros fatores parecem ter maior importância: a liderança e a formação superior do Eng. João Carlos Leite (somente a quarta pessoa do município com grau universitário) e a cultura cooperativa ou associativa dos fundadores. De todo modo, tais fatores sociais se converteram em recursos estratégicos que foram explorados

pela Saromcredi em busca de oportunidades de crescimento e de relacionamentos que tornassem os seus projetos viáveis.

As estatísticas descritivas geradas pela ferramenta de análise sobre a listagem de projetos, parceiros e problemas sistêmicos (ANEXO 4) foram geradas sobre os eventos de projetos, os respectivos parceiros e recursos, contados cada vez que eram requeridos (Quadro 44):

	Projetos	Parceiros	Recursos	Intercâmbio
<b>C1. Desenvolver novas oportunidades de negócio na economia local e financiadas pela cooperativa.</b>	<b>31</b>	<b>41</b>	<b>82</b>	<b>28</b>
P2. Problemas na cadeia de produção da agricultura.	9	9	24	4
P3. Problemas na cadeia de produção do gado e do queijo.	8	13	23	9
P4. Problemas no setor de turismo.	6	7	15	5
P5. Problemas no setor de microempresas e infraestrutura.	8	12	20	10
<b>C2. Mobilizar associados e demais pessoas e entidades na comunidade local em torno do cooperativismo.</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>2</b>

Quadro 44 – As estatísticas descritivas dos projetos, parceiros e recursos  
Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da análise de sequências.

Por fim, o grupo de atores do sistema cooperativo, liderados pela confederação Sicoob, possui uma função preponderante na prestação de serviços compartilhados, no fornecimento dos recursos para os negócios bancário e financeiro e no intercâmbio de conhecimento técnico do negócio. Porém, as entidades do sistema ainda não tem uma participação relevante junto à singular para desenvolvimento dos relacionamentos com os cooperados e as instituições locais. A oportunidade de reforçar os vínculos com o ambiente comunitário local e, com isso, a competitividade sistêmica, possui um caráter estratégico diante da tendência de queda nas taxas de juros e de maior competição com bancos múltiplos. Não obstante, a cooperativa de crédito singular representa o principal articulador através de sua estratégia de contribuição com competitividade do subsistema socioeconômico local.

#### ***6.1.4.1 – A contribuição para a competitividade sistêmica e o contexto ambiental***

Os dados analisados sugerem existirem competências sistêmicas na Saromcredi interagindo de modo distintivo com competências essenciais em prol da competitividade tanto da cooperativa quanto do sistema socioeconômico no ambiente comunitário local. Todas as evidências reunidas para o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas na cooperativa de crédito foram usadas para a confirmação dos construtos relacionados nas proposições teóricas da pesquisa (Quadro 45).



<b>Geração de Capacidades e Bens em prol do Sistema</b>	
<b>Atributos do Construto</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
1. Ao longo do tempo, a cooperativa tem ofertado diversos bens e serviços que contribuem com a busca pela solução dos problemas sistêmicos.	A Saromcredi possui capacidades para o desenvolvimento de instituições de apoio aos setores econômicos locais e para a gestão de programas orientados à satisfação das necessidades definidas na dimensão comunitária local do seu entorno ambiental.
2. É alta a satisfação das necessidades estabelecidas pelas dimensões sistêmicas do entorno ambiental.	Os dados obtidos sugerem evolução significativa dos setores da agricultura (café, milho, eucalipto), pecuária (corte, leite, queijo) e micro e pequenas empresas locais (comércio e turismo) que seguiram as ações estratégicas sistêmicas da Saromcredi.
3. Tem sido distintiva a contribuição da cooperativa para a competitividade do sistema socioeconômico comparada à das entidades rivais e congêneres.	As ações sistêmicas da Saromcredi não foram reproduzidas por qualquer outra instituição financeira na região.

Quadro 45 – As evidências dos bens sistêmicos gerados pela Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor.

<b>Entorno Ambiental</b>	
<b>Condições Contextuais</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
1. O impacto dos problemas sistêmicos sobre o desempenho econômico da cooperativa de crédito singular.	As deficiências estruturais na economia local tinham um elevado impacto negativo no potencial de crescimento da Saromcredi porque restringiam depósitos e empréstimos.
2. As condições de apropriação de parte dos benefícios gerados pela cooperativa para as dimensões sistêmicas do entorno ambiental, contribuindo com a solução de problemas sistêmicos.	Os bens gerados para a solução de várias deficiências estruturais nos setores econômicos locais (i.e., pecuária de corte e de leite; queijo; agricultura de café, milho e de eucalipto; micro e pequenas empresas; turismo) são bens privados disponíveis para os associados junto das linhas de financiamento oferecidas pela Saromcredi.
3. O nível de rivalidade no mercado de atuação (i.e., outras cooperativas de crédito e agências bancárias).	Inicialmente, a agência do Banco do Brasil em Pimhuí (MG). Depois, agências da Caixa e Crediconai em Cássia, Sicoob Credisgpa em Delfinópolis, e Itaú e Bradesco em Cássia e em Delfinópolis.

Quadro 46 – As evidências do contexto ambiental na Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor.

Pelas suposições teóricas do estudo, a Saromcredi, uma instituição financeira e, portanto, considerado um agente econômico racional, deve investir recursos financeiros para o desenvolvimento de competências sistêmicas se e somente se: (1) um problema competitivo sistêmico restringe o desempenho econômico dos negócios da firma; (2) as instituições nos níveis micro e mesoeconômico do entorno organizacional não podem realizar ações coletivas em busca da solução do problema sistêmico sem a contribuição da empresa; (3) existem condições contextuais propícias para o retorno do investimento da empresa nas competências sistêmicas. Tais condições contextuais no ambiente foram observadas nos projetos que evidenciaram competências sistêmicas (Quadro 46).

Nas próximas seções, as competências sistêmicas são evidenciadas através dos bens e serviços para a dimensão comunitária do entorno ambiental encontrados.

#### *6.1.4.1.1 – Desenvolver novos negócios financiáveis na economia local*

Nesta seção, pretende-se analisar se as competências sistêmicas são essenciais à implantação da estratégia competitiva e o crescimento dos negócios da Saromcredi. A prospecção e o desenvolvimento de oportunidades de financiamento pela cooperativa na economia local, tal como a obtenção de novas fontes de recursos financeiros junto aos associados e instituições de fomento, é fator que suporta a expansão e a customização das linhas de crédito ao cooperado.

Os projetos para expansão da base de associados – para o desenvolvimento da agricultura, da pecuária e da fabricação de queijo e os projetos para micro e pequenas empresas –, à exceção dos projetos do Instituto Ellos, são ações estratégicas e orientadas ao ambiente concorrencial. A produtividade e a competitividade dos negócios locais são desenvolvidas por meio de projetos realizados em conjunto com parceiros em nível nacional, regional e local.

Há projetos não orientados aos negócios bancário e financeiro da singular, mas à solução de deficiências estruturais historicamente acumuladas nos vários setores da economia local, que restringem a criação e a expansão de negócios que são financiáveis pela cooperativa de crédito. Tais negócios pertencem a associados que são potenciais alvos de outros produtos e serviços da Saromcredi.

Ficou evidenciada a busca contínua de parceiros e a constituição de instituições locais para a gestão das cadeias produtivas, proporcionando também o desenvolvimento socioeconômico da região como um todo. As instituições de suporte são autônomas ou independentes da cooperativa de crédito singular, não sendo recursos estratégicos para

os negócios da Saromcredi, mas para os negócios dos setores econômicos da região. O padrão da ação permanente da Saromcredi na organização da rede interorganizacional que promove a competitividade sistêmica, no entanto, evidencia um serviço permanente baseado na citada competência, mas ofertado para a comunidade local de maneira geral, não exclusivamente para os seus consumidores no mercado bancário e financeiro. Os fatores que tornam a competência essencial e distintiva situam-se nos relacionamentos interorganizacionais e nas condições contextuais que tornam a alternativa viável.

A cooperativa de crédito não é parte da cadeia de produção que financia e o apoio prestado ao desenvolvimento do ambiente de negócios nem sempre é direcionado exclusivamente aos cooperados ou cobrado dos beneficiados. O crescimento da empresa decorre de condições contextuais que permitem a apropriação de parte dos benefícios proporcionados pelos bens econômicos que são ofertados para a dimensão comunitária do entorno ambiental. Tais condições contextuais fazem dos bens privados de interesse público, cujo valor econômico é parcialmente apropriado pela cooperativa na forma de rendas econômicas, apresentar uma natureza de bens quasi-públicos.

Quando a cooperativa de crédito desenvolve a sua competência de prospecção e fomento das oportunidades de financiamento na economia local, tornando-a distintiva em relação aos concorrentes, e essencial para o seu negócio financeiro, está assumindo atividade típica de instituições no nível mesoeconômico do sistema (e.g., associações classistas, governos, ONGs).

Embora possam ocorrer nos atores institucionais do nível mesoeconômico, tais competências sistêmicas podem ser desenvolvidas internamente nas singulares, a partir de recursos financeiros da própria cooperativa de crédito (i.e., do FATES), de entidades de fomento (e.g., BNDES) e também com base em ativos e capacidades de parceiros. No caso da Saromcredi, o desenvolvimento distintivo das competências sistêmicas para a dimensão comunitária do sistema pode ser explicado pelas proposições teóricas sobre as condições contextuais dos seus entornos organizacional e ambiental (Quadro 46).

Se o retorno do investimento da cooperativa de crédito nos projetos orientados à comunidade local supera o custo de oportunidade, então a competência sistêmica pode tornar distintiva uma competência essencial.

Os recursos estratégicos dos parceiros da Saromcredi são as suas capacidades e competências que não são aplicados nos negócios bancário e financeiro da cooperativa, mas são essenciais para a estratégia competitiva e seriam custosos ou ainda impossíveis de serem reproduzidos em escala local sem a cooperação com os parceiros. Em geral, os

recursos também estão disponíveis às cooperativas de crédito e aos negócios em outras localidades. Porém, o nível distintivo de apropriação desses recursos compartilhados é uma função da competência da Saromcredi para a criação de instituições de apoio locais e a articulação de parcerias específicas que proporcionam sinergias não encontradas em outras implantações desses programas de alcance regional ou nacional.

O apoio financeiro à criação ou reestruturação de várias entidades e associações do município é o aspecto distintivo da competência da Saromcredi para a prospecção e o desenvolvimento de negócios na economia local. Atualmente, há 16 entidades sem fins lucrativos e associações em São Roque de Minas, formando a rede interorganizacional que realiza os projetos de desenvolvimento socioeconômico e ajudam a Saromcredi na consecução de seus objetivos estratégicos.

#### *6.1.4.1.2 – Mobilizar os associados e demais pessoas e entidades na comunidade local*

Essa competência é fator de crescimento da integralização de capital social na cooperativa. Desde a sua fundação, a Saromcredi mobiliza lideranças locais e munícipes em torno do cooperativismo. Para isso, a cooperativa desenvolve projetos educacionais e eventos culturais onde tem a oportunidade de divulgar os resultados obtidos na esfera social e disseminar a importância do cooperativismo de crédito para o desenvolvimento socioeconômico da região em torno da Serra da Canastra.

A cooperativa de crédito tem expandido fortemente sua atuação e desde 2006, com a instalação de novos PAC nos municípios vizinhos, tem apoiado tanto eventos de empreendedorismo quanto eventos culturais, com vistas à mobilização dos munícipes em torno da cultura cooperativa.

A Saromcredi apoiou a criação ou estruturação de três cooperativas na sua área de atuação – para o suporte ao setor agropecuário, a educação e o acesso à internet – e também de várias fundações e associações. A rede de instituições locais não apenas tem a finalidade ao fomento de novos negócios financiáveis pela cooperativa de crédito, mas também ao desenvolvimento do capital social da comunidade que contribui para alistar associados na região de atuação. Em São Roque de Minas, hoje, virtualmente todas as pessoas em atividade no mercado de trabalho são associados da cooperativa, bem como o ritmo de expansão nos municípios vizinhos é consistente, mesmo naqueles onde há concorrentes (Quadro 47).

A cooperativa de crédito não é uma entidade governamental, porém, a cultura cooperativa e o capital social na comunidade local são fatores contextuais que permitem

a expressiva adesão da população à cooperativa de crédito e a elaboração dos projetos interorganizacionais em prol do desenvolvimento socioeconômico do município. Sem o bem essencial citado, as competências para prospectar e desenvolver oportunidades de financiamento na economia local provavelmente não evoluíam à condição distintiva do modo como foi observado.

Ano	População do município	# de associados no município	# de associados na região de atuação
1950	12.228	-	-
1960	7.848	-	-
1970	7.143	-	-
1980	6.441	-	-
1991	6.323	274	-
1996	6.324	556	-
2001	6.323	1.670	-
2006	6.321	2,306	6.265
2011	6.714	3,108	11.502
2013	6.973	4.096	14.217

Quadro 47 – A população do município de São Roque de Minas (MG) e número de associados da Saromcredi na região da Serra da Canastra  
Fonte: IBGE e Saromcredi.

Relevante ainda ressaltar que as ações observadas na pesquisa não têm apenas o objetivo de construção da imagem de instituição financeira socialmente responsável, pois os bens ofertados pela cooperativa de crédito para o seu ambiente comunitário local efetivamente contribuem com o desenvolvimento socioeconômico: fazem a Saromcredi, na visão sistêmica da competitividade, ser uma instituição privada que tem o suporte aos negócios e à organização econômica do município uma de suas atividades finalísticas. O modelo é agora levado aos poucos para os demais municípios na sua região, o que tem permitido não apenas o crescimento da cooperativa de crédito, mas também a expansão dos limites do sistema socioeconômico que é evidenciado pelas ações coletivas da Saromcredi em seus entornos organizacional e ambiental.

#### ***6.1.4.2 – A cooperação nos relacionamentos e o contexto organizacional***

Nesta seção, os dois construtos relativos aos relacionamentos com os parceiros e as condições contextuais presentes no entorno organizacional são caracterizados nos termos das evidências encontradas.

A idiosincrasia e a especificidade dos recursos são detectadas separadamente, pois a primeira define os recursos não adquiríveis no mercado, enquanto a segunda, os recursos destinados especificamente para o uso atual. Por exemplo, as capacidades para

qualificação de mão-de-obra do Sindicato Rural são específicas e não idiossincráticas, mas as capacidades para gestão das cadeias de produção da cooperativa Coocanastra são idiossincráticas e específicas.

<b>Entorno Organizacional</b>	
<b>Condições Contextuais</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
1. A existência de relacionamentos específicos à firma no seu entorno organizacional.	Os relacionamentos com entidades locais são específicos. Os relacionamentos com entidades regionais e nacionais não são todos específicos, mas são potencializados por aqueles. Os parceiros do sistema Sicoob quase não possuem influência no desenvolvimento de competências sistêmicas para a dimensão comunitária local.
2. A idiossincrasia do estoque de recursos privados.	A cultura cooperativa dos gestores, colaboradores e associados da Saromcredi tem sido significativa para o crescimento da empresa.

Quadro 48 – As evidências do contexto organizacional da Saromcredi  
Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os recursos compartilhados pelos parceiros, observamos que alguns são simultaneamente transferíveis e intransferíveis. Por exemplo, os recursos para a gestão da cadeia de produção do café e milho da Fundação Saromcredi têm ativos intangíveis de conhecimento criados a partir do fluxo de profissionais entre a fundação e a singular.

<b>Combinação de Recursos Complementares</b>	
<b>Atributos dos Construtos</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Idiossincrasia e especificidade</b>	
1. Existem ativos tangíveis e intangíveis compartilhados pelos parceiros que não possuem substitutos em outras fontes e não podem ser adquiridos no mercado.	Os recursos educacionais do Instituto Ellos; de certificação de origem da AGRIFERT e APROCAN; de capacitação e apoio ao empreendedorismo do Sebrae-MG, Sindicato Rural e Acias; de tecnologia agrícola da Fundação Saromcredi e Coocanastra; de tecnologia genética na pecuária da Embrapa e Emater-MG; de infraestrutura de internet da SRMinas.
2. Existem capacidades especializadas entre os recursos compartilhados pelos parceiros.	
3. Existem combinações indivisíveis de ativos e capacidades entre a firma e seus parceiros (especificidade dos recursos).	As instituições de apoio aos setores da economia local, criadas ou reestruturadas com recursos da Saromcredi; os silos de grãos; o viveiro de mudas; o instituto Ellos; o provedor de internet SRMinas; o Centro de Soliedariedade Financeira no terreno da Coocanastra.



<b>Complementaridade estratégica</b>	
4. Existem combinações dos ativos e capacidades compartilhados pelos parceiros usados para o alcance de objetivos estratégicos.	As instituições de apoio aos setores econômicos resolvem as deficiências estruturais e criam mercado para as linhas de financiamento específicas; o provedor de internet provê o acesso remoto aos serviços bancários; o Instituto Ellos e o Centro de Solidariedade fazem a mobilização das pessoas em torno da cultura cooperativa pela realização de eventos.
<b>Complementaridade organizacional</b>	
5. Existem mecanismos organizacionais (infraestrutura relacional) que permitem o acesso e a integração dos ativos e capacidades compartilhados por parceiros.	Não foram observados mecanismos organizacionais que estabelecessem uma infraestrutura relacional diferenciada.
6. Existem mecanismos para a coordenação das ações conjuntas entre os parceiros.	O sistema de gestão de projetos internos e externos criado na Saromcredi realiza a coordenação das ações conjuntas com os parceiros locais e não locais (e.g., Sebrae e FERT).

Quadro 49 – As evidências dos recursos combinados pela Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor.

Quando o recurso compartilhado pelo parceiro foi utilizado para a resolução de problemas sistêmicos e que também permitiu o alcance dos objetivos estratégicos, isso deve ser evidenciado pela interação com as competências essenciais da firma, geradoras de rendas econômicas. Os projetos da cooperativa de crédito que não apresentam uma interação com o estoque de recursos próprios não são apresentados a complementaridade estratégica (e.g., o Instituto Ellos originalmente não apresentava, o que somente ocorreu com o recente envolvimento nos projetos educacionais com o Sebrae).

O fluxo de conhecimento preconizado no modelo teórico deve acontecer entre a cooperativa de crédito e seus parceiros, particularmente outras instituições locais, não com os associados, para que seja considerado um mecanismo social do desenvolvimento de competências sistêmicas na firma.

Há uma regra informal de reciprocidade pela qual a Saromcredi disponibilizava para a Fundação Saromcredi, nos primeiros anos, os seus funcionários para a gestão do viveiro de mudas, que se tornaria inviável economicamente se contratasse empregados. Com a experiência, os funcionários ainda adquiriam uma base comum de conhecimento que associa os cooperados produtores de café e milho e a cooperativa de crédito, tornando-os mais capazes de compreender as necessidades dos seus usuários.

<b>Intercâmbio de Informações e Conhecimento</b>	
<b>Atributos dos Construtos</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Capacidade absorptiva da firma específica aos relacionamentos</b>	
1. Existe uma base de conhecimento comum entre a cooperativa singular e a cada um de seus parceiros.	Existem colaboradores na Saromcredi que compreendem a dinâmica e as especificidades dos negócios agropecuários, do queijo, do comércio e do turismo da economia local.
2. Existem rotinas interorganizacionais que maximizam a frequência e a intensidade das trocas de informações e aceleram os projetos conjuntos.	Não foram observadas rotinas interorganizacionais para a gestão dos projetos conjuntos.
3. Existem profissionais especializados nos parceiros que são procurados pela cooperativa singular para resolverem questões específicas.	Nos parceiros institucionais locais.
4. Ocorre a mobilidade de profissionais entre a cooperativa singular e os seus parceiros;	Existem profissionais especializados que transitam entre os quadros de pessoal da Saromcredi e das instituições locais parceiras (e.g., o gestor de projetos Paulo Henrique trabalhava na prefeitura).
<b>Incentivos à reciprocidade e à cooperação</b>	
5. Existem incentivos formais ao intercâmbio de conhecimento entre a cooperativa e cada um dos seus parceiros;	Não foram observados incentivos formais.
6. Existem regras informais de reciprocidade entre a cooperativa singular e cada um dos seus parceiros;	A Saromcredi e os parceiros locais sabem que a elevação da atividade econômica e da renda das pessoas do município geram oportunidades para ambos e dependem da cooperação interorganizacional.
7. Existem sanções ao comportamento oportunista de um parceiro.	Não foram observadas sanções nem conduta oportunista, exceto no relacionamento entre a central e as afiliadas.

Quadro 50 – As evidências do intercâmbio de conhecimento na Saromcredi

Fonte: elaborado pelo autor.

## **6.2 – O Desenvolvimento de Competência Sistêmica na Dimensão Regulatória: o caso da cooperativa de crédito Cooperforte**

A Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários de Instituições Financeiras Públicas Federais Ltda. (Cooperforte) é formada por funcionários de bancos federais (BB, Caixa, BNB, BASA, BNDES) e do Banco Central do Brasil. No final de 2013, a Cooperforte tinha 124.614 associados e um potencial de até 800 mil associados entre os membros da comunidade de funcionários dos bancos públicos federais e os seus familiares. Um total de 61% dos associados são funcionários e aposentados do Banco do Brasil e 11% da Caixa Econômica Federal, e outros 18% são os familiares de primeiro grau. Tem sua sede em Brasília (DF) e postos de atendimento (PA) em Brasília (DF), Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ) e Porto Alegre (RS).

A missão da Cooperforte é oferecer soluções financeiras aos associados, com excelência e sobre os princípios do Cooperativismo. O desenvolvimento de programas de poupança, de assistência financeira e de prestação de serviços aos associados, com a finalidade de oferecer adequado atendimento às suas necessidades de crédito, não torna a Cooperforte diferente de qualquer outra instituição financeira cooperativa ou bancária. Por outro lado, a visão é bastante audaciosa: ser a melhor cooperativa de crédito do país. Para isso, a Cooperforte traçou uma estratégia que a diferencia das demais instituições congêneres.

Nas próximas seções, serão apresentados os resultados do estudo de caso com a Cooperforte para a identificação e caracterização de competências sistêmicas em prol da dimensão regulatória do seu entorno ambiental.

### **6.2.1 – O contexto histórico e a trajetória evolutiva da empresa**

A Cooperforte foi fundada no dia 21 de agosto de 1984 por 33 funcionários do Banco do Brasil (BB) que, inspirados numa caixinha de empréstimos entre empregados desta instituição, buscavam tornar possível o acesso a crédito com encargos financeiros menores do que os praticados no mercado. Conforme as informações prestadas em seu site, a Cooperforte iniciou as suas operações um ano depois, em agosto de 1985, com empréstimos limitados a US\$ 3.000,00 e uma carteira de crédito que correspondia a um quarto do capital social, que havia sido formado a partir do aporte dos primeiros 1.673 cooperados (SANT'ANA JUNIOR; MARINS, 2013).

Em 1987, a Cooperforte obteve autorização para atuação em nível nacional e

para admitir ao seu quadro social servidores do Banco Central do Brasil. O segundo posto de atendimento (PA) foi instalado na cidade de São Paulo (SP) no ano de 1991. No ano seguinte, foi adquirida sede própria em Brasília (DF). Porém, foi em 1992 que a Cooperforte desenvolveu o projeto que de fato estabeleceu as condições para a atuação em nível nacional e viria a marcar a sua estratégia competitiva: a implantação do serviço de autoatendimento telefônico. A cooperativa, que já tinha 15.662 associados em 1990, alcançou 36.108 em 1994. Segundo informações prestadas pela própria empresa para a pesquisa, neste ano, a Cooperforte dobra os seus ativos, que totalizam US\$ 26 milhões.

Em março de 1995, um grupo de cinco cooperativas de crédito criadas ainda na década de 1980 – a Coominagri Executivo, de servidores do Ministério da Agricultura; a Coopercred, de servidores da Polícia Federal; a Coopernab, de servidores do Conah; a Credijustra, de servidores da Justiça do Trabalho; e a Cooperforte – constituiu a *Central das Cooperativas de Crédito do Distrito Federal (Cecredif)*.

Em 1998, com inauguração de um moderno *call center*, Cooperforte se destaca pelo pioneirismo na realização de negócios financeiros por telefone. Neste mesmo ano, são inaugurados os PAC de Belo Horizonte (MG) e Porto Alegre (RS). O último e mais recente dos cinco PAC viria a ser inaugurado no Rio de Janeiro (RJ) somente em 2001.

Em 1999, foi autorizada a associação de funcionários das outras instituições do governo federal: o Banco da Amazônia (BASA), o Banco do Nordeste do Brasil (BNB), o Banco Nacional de Desenvolvimento Social (BNDES) e a Caixa Econômica Federal (CEF). Neste ano, a Cooperforte se torna a maior cooperativa de crédito urbano do país.

Em 2001, após a criação da Confederação Sicoob, a Cecredif é renomeada para Sicoob Central DF. Na ocasião, detinha 20 cooperativas singulares afiliadas. A partir da Resolução 3.106/03, a cooperativa central do Sicoob no Distrito Federal (DF) fomentou a constituição de uma cooperativa de empresários, ligada à Federação das Indústrias de Brasília, e outra de crédito rural, ligada à Cooperativa dos Produtores Rurais do Distrito Federal. O escopo da Sicoob Central DF foi ampliado pela afiliação destas singulares de categorias não vinculadas ao funcionalismo público.

Em 2003, foi criado o Instituto Cooperforte, para a prática da Responsabilidade Social, financiando as ações com os recursos do FATES.

Em 2005, a Cooperforte foi auditada, pela primeira vez, pela Lopes Filho & Associados, com base na metodologia Riskcoop, tendo obtido a nota máxima (A3). O conceito é derivado da avaliação de indicadores objetivos e subjetivos que abrangem as áreas de uma cooperativa de crédito e considera ainda a opinião de um comitê. Desde

então, todas as avaliações, inclusive a última que é válida até setembro de 2014, atribui à Cooperforte o grau máximo da escala.

Em 2007, é lançado pelo Banco Central o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), que permitiu a realização de operações de transferência entre contas-corrente em tempo real. Neste mesmo ano, a Cooperforte e o sistema Sicoob lançam, separadamente, os aplicativos de *internet banking*.

Em 2009, é iniciada a elaboração do Planejamento Estratégico de 2010-2013, contemplando as expectativas dos associados e as exigências do mercado que precisam ser satisfeitas com vistas à adaptação da Cooperforte às mudanças ambientais recentes. Neste mesmo ano, o quadro social atinge a marca de 100 mil associados.

Em 2010, a Cooperforte veio receber o X Prêmio ABT na categoria 'Gestão da Qualidade'. A qualidade dos serviços de teleatendimento da Cooperativa situou-se entre as três melhores experiências inscritas no Prêmio ABT 2010. No ano seguinte, pesquisa do Instituto Vox Populi indicava que 97% dos associados aprovavam os seus serviços.

Em 2013, a Cooperforte situava-se entre os líderes<sup>25</sup> do segmento cooperativo de crédito em quase todos os indicadores: a quinta posição em ativos totais (R\$ 1,369 bilhão); a terceira posição em depósitos (R\$ 995 milhões); a quinta posição em carteira de crédito (R\$ 984 milhões); a quarta posição em patrimônio líquido (R\$ 302 milhões); a terceira posição em distribuição de sobras (R\$ 35 milhões); e a segunda posição em número de associados (124 mil). Segundo o mesmo levantamento, a Cooperforte é ainda a oitava maior cooperativa de crédito da América Latina.

---

<sup>25</sup> Conforme dados do BCB divulgados em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2014/03/ranking-das-maiores-cooperativas-de-credito-brasileiras-base-dez2013/>

## 6.2.2 – As justificativas para a escolha do caso em estudo

O que torna a Cooperforte um caso indicado para estudo é o desenvolvimento das capacidades de governança, controle interno e gestão de riscos da cooperativa, que não servem somente à conformação de requisitos legais e regulamentares, mas também para o desenvolvimento competitivo sustentável das cooperativas de crédito singulares. Neste sentido, entes do sistema cooperativo – a confederação e as centrais – e o órgão regulador – Banco Central do Brasil – apoiam o desenvolvimento dessas competências compartilhadas nas cooperativas de crédito com propósitos sistêmicos: a contribuição ao desempenho da cooperativa singular, da rede de cooperativas afiliadas à central e ainda do sistema cooperativo de crédito brasileiro.

O modelo teórico da pesquisa propõe que as cooperativas de crédito buscam o desenvolvimento distintivo de uma competência sistêmica se e somente se podem obter a apropriação de parcela dos benefícios gerados em prol do sistema na forma de rendas econômicas. Por conseguinte, é preciso analisar a estratégia competitiva da Cooperforte e identificar quais competências sistêmicas podem ser essenciais e como isso ocorre.

O grupo dos consumidores bancários atendido pela Cooperforte é constituído, em sua maior parte, de funcionários e de aposentados do Banco do Brasil (61,5%) e da Caixa Econômica Federal (10,8%)<sup>26</sup>. Em torno de 90% dos cooperados têm ou tiveram vínculo empregatício com bancos públicos federais; um segmento de mercado que tem padrão de renda elevado, homogêneo e estável, isto é, de baixo risco de inadimplência e de alta lucratividade. No entanto, os bancos públicos oferecem aos funcionários vários produtos e serviços com isenção de tarifas (e.g., conta-corrente, cartões de crédito) ou com custos menores do que os praticados no mercado (e.g., seguros, previdência), o que promove a alta fidelização do público-alvo da cooperativa de crédito. Por conseguinte, o Banco do Brasil e a Caixa Econômica Federal podem ser considerados os concorrentes principais para os produtos oferecidos pela Cooperforte.

Para tornar o negócio viável, a Cooperforte oferece um reduzido portfólio de aplicações financeiras e empréstimos e não oferece produtos bancários como o cartão e a conta-corrente. Por isso, todos os cooperados são correntistas no banco de origem e a própria Cooperforte também mantém contas nos bancos públicos para a transferência de

---

<sup>26</sup> [http://www.cooperforte.org.br/wp-content/themes/tema-base/uploads/site\\_0/cpt\\_file/594/Relatorio\\_COOPERFORTE\\_2013.pdf](http://www.cooperforte.org.br/wp-content/themes/tema-base/uploads/site_0/cpt_file/594/Relatorio_COOPERFORTE_2013.pdf)



recursos decorrentes de transações financeiras envolvendo o associado e a cooperativa de crédito.

A infraestrutura para transações bancárias e outras operações no mercado e os produtos financeiros são desenvolvidos pela própria cooperativa singular e apresentam diversidade menor do que observada na maioria das cooperativas do sistema e demais instituições financeiras. O seu portfólio de produtos financeiros é básico e menor do que o oferecido pelo Bancoob para as demais filiadas ao sistema: (1) do AplictFORTE RDC e RDC Programado; e (2) dos FORTE 60, 48, 36, 24, 12, 06, 13º e Rápido (equivalente a cheque especial). O portfólio de produtos bancários (e.g., a conta-corrente, os cartões, os caixas ATM) é literalmente inexistente na Cooperforte.

A estratégia competitiva da Cooperforte é a diferenciação por menor preço no seu segmento do mercado financeiro (MINTZBERG, 1988). O objetivo estratégico é a redução das taxas de juros praticadas, o que é o preço dos recursos financeiros para o tomador de crédito; preferencialmente com a elevação das taxas de remuneração dos recursos aplicados, o que é o preço dos recursos financeiros para a cooperativa e a taxa para remuneração do seu associado-investidor. A Cooperforte pode buscar esse objetivo estratégico por meio de ações em favor da redução tanto dos custos de captação dos recursos financeiros quanto dos custos administrativos, que são componentes do *spread* controláveis pela gestão da singular.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Credicitrus</b>	336.128	414.590	597.874	661.946	785.370	989.480
<b>Cocred</b>	95.697	165.699	238.668	210.633	420.698	599.688
<b>Cooperforte</b>	1.511	1.493	1.117	1.752	2.069	2.392

Quadro 51 – Os recursos de repasses e obrigações com instituições financeiras  
Fonte: demonstrativos contábeis das cooperativas de crédito (em milhares de reais).

A Cooperforte financia as operações de crédito com depósitos dos associados e capital social integralizado, isto é, não opera repasses de programas oficiais de fomento – como os existentes para a atividade agropecuária – e mantém as suas obrigações por empréstimos reduzidas (Quadro 51). Toda a despesa de captação no mercado, portanto, é destinada à remuneração dos recursos financeiros dos seus associados. Em síntese, a Cooperforte é autossuficiente em recursos financeiros, sugerindo que o crescimento da atividade financeira é autossustentável.

A razão entre renda da intermediação financeira e ativo total, uma evidência do foco e do desempenho na atividade finalística, tem sido maior do que nas duas maiores

cooperativas do Brasil em termos de ativos totais, e que também integram a rede Sicoob (Figura 19): a Sicoob Credicitrus tem R\$ 3,22 bilhões e a Sicoob Cocred tem R\$ 1,8 bilhão; por sua vez, a Cooperforte tem R\$ 1,2 bilhão (dez/2012).

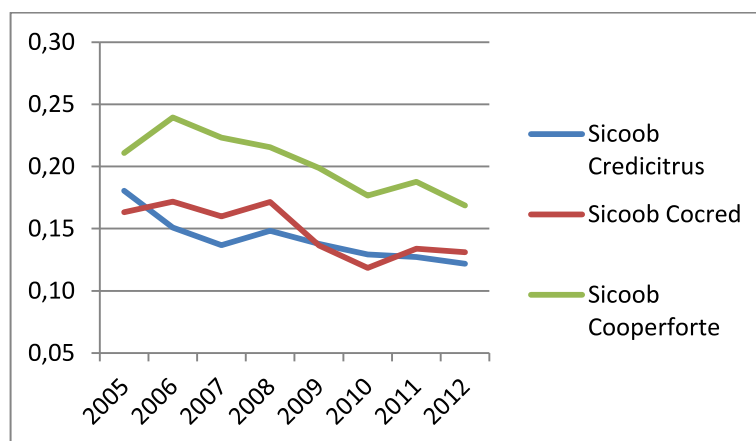


Figura 19 – A renda da intermediação sobre o ativo total das maiores do Sicoob  
Fonte: demonstrativos contábeis das cooperativas de crédito.

A Cooperforte concede empréstimos com taxas menores do que as praticadas pelo Bancoob e pelos seus principais concorrentes – a depender do prazo (6 a 72 meses) e dos requisitos de capital integralizado (Quadro 52). Ademais, o crédito é pré-aprovado para o associado, o que pelas informações que foram obtidas dos gestores consultados à época, nenhuma singular do Sicoob estava ainda capacitada a fazer.

	Cheque Especial	Crédito Pessoal Não Consignado	Crédito Pessoal Consignado Privado	Crédito Pessoal Consignado Público
Banco do Brasil	132,66%	55,76%	30,70%	22,40%
Caixa	83,21%	49,04%	26,07%	20,72%
Bancoob	44,04%	35,41%	22,48%	25,05%
<b>Cooperforte</b>	<b>45,76%<sup>27</sup></b>	-	-	<b>10,89%</b>

Quadro 52 – As taxas no crédito pessoal da Cooperforte e concorrentes (maio/2014)  
Fonte: Banco Central do Brasil.

Por outro lado, as aplicações financeiras são remuneradas a taxas competitivas – 9,511% a.a. no RDC, o que representa 86,46% do CDI (maio/2014) – e a Cooperforte tem, de fato, remunerado os depósitos a prazo em patamar acima das maiores singulares do Brasil (Figura 20). Portanto, a Cooperforte não busca os menores custos de captação no mercado, o que implicaria na redução da remuneração dos depósitos do associado, a sua única fonte de recursos financeiros.

<sup>27</sup> Taxa do produto equivalente, o FORTE Rápido.

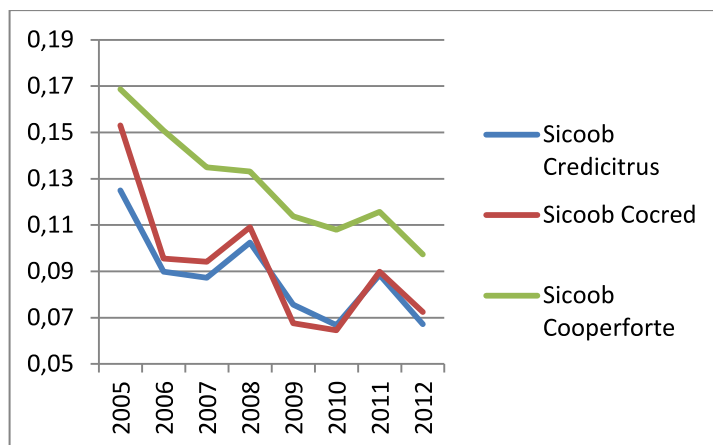


Figura 20 – O custo de captação no mercado das maiores singulares do Sicoob  
 Fonte: demonstrativos contábeis das cooperativas de crédito.

Um dos fatores da explicação para o benefício duplo para o associado – como devedor e credor – parece estar na razão das despesas administrativas e de pessoal sobre as despesas totais da Cooperforte, que é menor ou muito próxima da observada nas duas maiores do Brasil (Figura 21). Os dados sugerem uma operação mais eficiente.

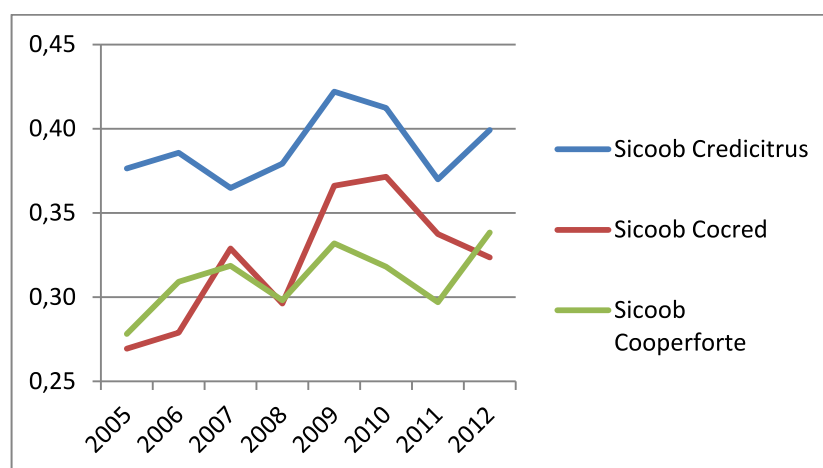


Figura 21 – A proporção das despesas administrativas nas maiores singulares do Sicoob  
 Fonte: demonstrativos contábeis das cooperativas de crédito.

As especificidades da atuação nacional e a presença virtual da Cooperforte em contraste com a atuação regional e a presença física das outras cooperativas singulares evidenciam que sua estrutura organizacional é diferente porque o modelo operacional é diferente: a Cooperforte opera com apenas cinco PACs, contra 50 e 25 das duas maiores singulares do Sicoob, mas possui a infraestrutura operacional (e.g., sistema operacional, controles internos, gerenciamento de riscos, plataforma de teleatendimento por telefone e internet) independente do Sicoob.

Os serviços compartilhados da Central-DF e da Confederação Sicoob geram

economias de escala para as afiliadas e reduzem os custos administrativos; no entanto, a Cooperforte não precisa do portfolio de produtos e serviços ofertado às singulares do Sicoob, pois: (1) não possui negócio bancário por opção estratégica; (2) dos serviços de *back office* necessários, praticamente todos haviam sido implantados anteriormente e o investimento realizado vinha sendo amortizado quando o Sicoob enfim implantava uma oferta similar; (3) os custos administrativos são comparativamente menores do que nas duas maiores singulares, o que sugere a inexistência de incentivo para a substituição das suas capacidades internas pelas providas pelo Sicoob; (4) as capacidades desenvolvidas que são redundantes às ofertadas pelo Sicoob são customizadas para as especificidades da operação virtual da Cooperforte; e (5) a independência operacional permite o maior nível de controle sobre as fontes de custos administrativos e de pessoal e flexibilidade operacional, o que é importante na estratégia competitiva baseada em diferenciação por menor preço.

No quadro de pessoal contratado da Cooperforte predominam profissionais do *middle office* e *back office* e os custos administrativos compreendem as despesas com as tecnologias da informação, que nas demais cooperativas são substituídos por serviços compartilhados contratados de entidades do sistema Sicoob – a Central, a Confederação e o Banco Cooperativo empregam os profissionais com o perfil de *middle* e *back office*, enquanto as singulares afiliadas empregam um perfil de *front office*, que costuma ser menos profissionalizado. Assim, a estrutura organizacional de atendimento virtualizada permite a atuação nacional de modo eficiente, mesmo tendo internalizado atividades que são prestadas por entes do sistema Sicoob, e difere do *modus operandi* da maioria das singulares do Sicoob, incluindo as duas maiores do *ranking* nacional.

Em 2012, a Cooperforte tinha o menor custo administrativo por associado, R\$ 382 (112 mil associados), contra R\$ 1.825 da Credicitrus (50 mil) e R\$ 2.237 da Cocred (18,7 mil). Além disso, a Cooperforte tem uma quantidade maior de associados, pois as outras duas singulares lidam com produtores rurais, que têm movimentação financeira maior do que pessoas físicas. A virtualização das operações gerou economia nos custos administrativos e maior eficiência do gasto por associado.

Os dados levantados sugerem que a Cooperforte possui vantagem competitiva devido à estratégia de diferenciação por menor preço (MINTZBERG, 1988) e que esta é baseada em ganhos de eficiência operacional através de ações para a redução de custos administrativos. Os indicadores de rentabilidade e eficiência operacional são melhores do que nas entidades congêneres e os preços praticados são menores também.

A gestão da carteira de ativos, a avaliação de *rating* recentemente elaborada por uma consultoria especializada – Lopes Filho & Associados –, em 15 de setembro de 2013, classificou a cooperativa no nível A3, o maior de uma escala de nove níveis. Isso evidencia uma excelente condição geral de risco (Quadro 53). As suas bases financeira e estrutural são sólidas e resistentes a mudanças conjunturais e estruturais na economia. A condição de grau de investimento é incomum na maioria das cooperativas de crédito.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Credicitrus</b>	A1+	A1+	A1+	A2-	A2+	A2+	A3	A3	A3
<b>Cocred</b>	A1	A1	A1+	A1+	A1+	A2-	A2-	A3	A3
<b>Cooperforte</b>	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A3	A3

Quadro 53 – A avaliação da gestão e governança das maiores singulares do Sicoob  
Fonte: Relatório da Lopes Filho e Associados (SANT’ANA JUNIOR; MARINS, 2013).

Além de incorrer em custos administrativos menores, a operação independente da Cooperforte sempre foi avaliada com a nota máxima (A3) pela agência de *rating* – a Lopes Filho e Associados – o que só ocorreu nas duas maiores cooperativas do Sicoob recentemente – conforme a avaliação da mesma agência de *rating*. Esses dados sugerem que a Cooperforte tem investido mais no desenvolvimento de competências sistêmicas para a dimensão ambiental regulatória do que as duas maiores cooperativas do Brasil.

Que o desenvolvimento de uma categoria de competências sistêmicas mostrou-se essencial à estratégia da Cooperforte é sugerido pelas seguintes constatações: (1) por estar entre as cinco maiores cooperativas de crédito do Brasil e ser a única que possui atuação nacional através de plataforma virtual de transações com associados; (2) por estar filiado a um sistema cooperativo (o Sicoob Central-DF) e ser a maior cooperativa de crédito dessa rede, apresenta um impacto sistêmico significativo na sustentabilidade desse sistema; e (3) por reduzir os custos de conformidade regulatória e ser satisfatória ao padrão mais elevado estabelecido para o segmento cooperativista de crédito – como afirmado pela avaliação da agência de *rating*.

A análise preliminar dos dados sugeriu a adequação da experiência da Cooperforte para o estudo do processo de desenvolvimento de competências para a dimensão regulatória. A seguir, se apresentam os resultados da análise que evidencia a trajetória evolutiva dessas competências sistêmicas.

### **6.2.3 – O encadeamento dos projetos em programas com coerência estratégica**

Durante a coleta dos dados, foram identificados, reunidos e organizados, pelo critério cronológico, os projetos realizados pela cooperativa de crédito e levantados os parceiros e os respectivos recursos estratégicos compartilhados (Quadro 54).

De acordo com o modelo teórico, os projetos são as manifestações no domínio empírico do processo para a geração de capacidades e bens na firma. Quando envolvem recursos de parceiros, são projetos interorganizacionais e, neste caso, envolvem ainda o processo para a combinação de recursos complementares, sendo resultados do processo para o intercâmbio de conhecimento com os parceiros.

Nesta seção, de uma forma sumarizada, são identificados os principais grupos de projetos – três ao todo – cada qual correspondendo a programas de longa duração da cooperativa de crédito, que resultam em uma trajetória evolutiva de capacidades e de bens econômicos gerados em prol da dimensão regulatória do entorno ambiental. Esses três grupos identificados são: (i) infraestrutura de operações do negócio financeiro; (ii) sistema de teleatendimento ao associado; e (iii) governança, controle interno e gestão de riscos.

#### ***6.2.3.1 – Para a infraestrutura da operação do negócio financeiro***

O SISBR é o Sistema de Informação do Sicoob, um conjunto de aplicativos que suporta o controle administrativo e financeiro das cooperativas de crédito, o apoio logístico e o cadastro das modalidades de captação, crédito e cobrança. Os principais objetivos do projeto SISBR são: a integração on-line do Sicoob; o aprimoramento do processo de lançamento de novos produtos; a padronização de processos; a manutenção da infraestrutura do *Internet Banking*; a garantia de maior segurança das informações; a independência tecnológica do Sicoob; e a operação como um grande banco de rede. As unidades organizacionais de uma cooperativa de crédito singular que operam com o SISBR são, principalmente, a operacional, a contabilidade, a cobrança, o atendimento e o caixa. Ainda as demandas legais por informações para órgãos do Estado (e.g., Banco Central do Brasil, Receita Federal do Brasil, BNDES, Tribunais Regionais) têm o apoio do Bancoob a partir dos registros do SISBR (VEIGA et al., 2007).



	<b>Programa / Projeto</b>	<b>Parceiros</b>	<b>Recursos Estratégicos criados e Resultados</b>
	<b>Contexto Externo</b>	<b>Atores</b>	<b>Contexto Interno e Resultados</b>
1987	Autorização do Bacen para a atuação nacional.	Banco Central.	A ampliação do público-alvo da Cooperforte.
1992	Implantação do serviço de auto-atendimento telefônico	-	Início da infraestrutura para a atuação nacional.
1995	Filiação à central Cecedif	Cinco cooperativas de crédito singulares do DF, mais a Cooperforte.	A proteção contra insolvência pela centralização financeira na Central-DF.
1995	Lei dos bancos cooperativos	Banco Central.	A autorização para os bancos cooperativos.
1997	Criação do Bancoob	Onze centrais, inclusive a Cecedif.	A intermediação das operações no mercado. A prestação de serviços financeiros. O desenvolvimento de produtos bancários.
1998	Inauguração do <i>call center</i> .	-	Mais infraestrutura para a atuação nacional.
1999	Autorização para expansão do escopo de associados aos demais bancos federais	Banco Central.	A ampliação do público-alvo da Cooperforte.
2000-2002	Implantação do Sistema de Informática (SISBR)	Bancoob	A integração em rede de todo o Sistema, com a infra-estrutura de TIC.
2001	Criação da Confederação Sicoob	Quinze centrais, inclusive a Cecedif.	Os serviços compartilhados não financeiros.
2001	Filiação ao Sicoob	Cecedif (Central-DF) e 19 cooperativas filiadas.	A representação e a coordenação do Sistema. A prestação de serviços não financeiros.
2002	Fundo Garantidor (Sicoob)	Confederação Sicoob	A proteção do depositário nas singulares. A proteção contra insolvência pela injeção de liquidez nas cooperativas centrais/singulares.
2003	Criação do Instituto Cooperforte.	-	A gestão de ações de responsabilidade social e educação financeira, c/ recursos do FATES.
2003	Implantação dos sistemas de informações gerenciais (Sig) controle interno e risco (Scir)	Bancoob (área de TI)	A Cooperforte não adere por ter os módulos próprios no seu sistema operacional.
2004	Redesenho do <i>call center</i> .	AM3, Dígito, Softium.	O conhecimento especializado de fornecedores.
2004-2007	Parceiros para a Excelência (PAEX)	FDC.	
2005	Criação do Desuc	Banco Central	-
2007-2008	Resolução 3.442 e Circular 3.400 – atribuição de supervisão auxiliar	Banco Central Cooperativas Centrais	As centrais começam a desenvolver serviços de geração de informações nas singulares para atender as demandas da supervisão auxiliar.
2007	Criação do <i>internet banking</i>	Mirante Tecnologia	Mais infraestrutura para a atuação nacional.
2007	1ª divulgação de resultados do exercício e assembleia geral pela internet	Instituto Cooperforte	A mobilização dos cooperados em torno da governança da cooperativa.
2008	Transferência da unidade de TI do Bancoob para a Confederação	Confederação Sicoob	Aumenta o foco em serviços não financeiros.
2009-2013	Implantação do processo de Planejamento Estratégico	Pubix Ltda.	A melhoria do sistema de gestão de projetos.
2010	Revisão das estruturas de gestão e monitoramento e a implantação do planejamento estratégico.	Confederação Sicoob	O sistema de gestão e monitoramento de todo o Sistema Sicoob.
2011	Implantação do SISBR 2.0	Confederação, Central-DF e 14 singulares (exceto Cooperforte).	A integração em rede de todo o Sistema.
2011	Implantação do GRC CoopC		A gestão centralizada do risco operacional.
2012	Virtualização dos sistemas e computação em nuvem.	OS&T Ltda.	Mais infraestrutura para a atuação nacional.
2012	Mobile Banking	ISI Ltda, NCT.	Mais infraestrutura para a atuação nacional.
2012	Blog Cooperforte e portal Economia Dia-a-Dia	Instituto Cooperforte	As capacidades em educação financeira.
2013	“Caminho da Felicidade”	Inst. Cooperforte, A2C.	Tecnologia para educação financeira.

**Total de Projetos Identificados:** 18 projetos da Cooperforte (sendo 8 com impacto sistêmico).

Quadro 54 – A cronologia de eventos na trajetória histórica da Cooperforte e do Sicoob. Fonte: elaborado pelo autor com base nas informações dadas pela cooperativa. Os itens em cinza são eventos do sistema Sicoob enquanto os itens em branco, da Cooperforte.

Após três anos de desenvolvimento, desde a primeira implantação em uma das cooperativas de crédito, em agosto de 2001, o SISBR continua sendo aperfeiçoado, pela atualização ou criação de módulos funcionais (VEIGA et al., 2007): nas plataformas de atendimento (módulos de cadastro de clientes), de conta capital (módulo de admissão de associado e integralização de capital), de conta-corrente, de investimentos (módulo de resgate e aplicação), de anotação de impedimentos, de contabilidade, de monitoração, de títulos e cheques descontados, de cartões e de compensação (de cheques e DOC). Além disso, o SISBR continua sendo implantado em novos postos de atendimento das singulares – 2014 pontos em 2013.

Embora seja um projeto relevante para todo o sistema Sicoob, a Cooperforte não opera com o SISBR. Primeiro, a singular não mantém o negócio bancário, mas apenas o negócio financeiro. Além disso, todos os sistemas de gestão do negócio financeiro, de atendimento ao cliente e de controle interno haviam sido criados antes do lançamento da solução do SISBR e de vários módulos das expansões subsequentes. Segundo o gerente de tecnologia da informação da Cooperforte, as cooperativas singulares do Sicoob têm dificuldades com a customização do SISBR para atividades específicas não suportadas por um dos seus módulos. Como exemplo, ele citou a implantação do *Call Center*, que ainda não é suportada pelo SISBR e precisa ser integrada aos módulos que permitem a operação dos negócios da singular.

Além disso, conforme relataram dois dos gestores consultados, existem motivos de operação, de reputação e imagem e de concorrência entre dois parceiros relevantes da Cooperforte – o BB e o Sicoob – para a não implantação do SISBR:

*“A migração para o SISBR tem custos e riscos (...) se fôssemos operar com eles, não teríamos aqui os ativos da infra de TI [o que reduziria a flexibilidade operacional]. (...) Os nossos parceiros estariam dispostos a deixar um sistema do Sicoob, o SISBR, acionasse o sistema deles para fazer um débito ou um crédito? A conta-corrente é do banco com o cliente dele. Agente entende que a migração só traria custos e problemas para a Cooperforte.”*

*“A imagem da Cooperforte também é muito, muito positiva, com quase 99% de satisfação e confiança. A questão confiança é ponto relevante. Se a gente migra de uma situação para outra, sem pensar criteriosamente. O custo é muito maior,*

*envolve outros vetores que não tem como avaliar. A nossa estrutura é enxuta.”*

Por outro lado, na opinião do gerente de TI da Cooperforte, a existência de um sistema operacional proprietário implica na manutenção de sua própria estrutura de TI e impõe custos e desafios gerenciais para a Cooperforte que não são assumidos em outras cooperativas singulares do Sicoob que adotaram o SISBR. Com apenas 23 funcionários técnicos na área de TI – a maioria atuando como gerentes de projeto –, a Cooperforte depende de parceiros especializados em várias áreas de conhecimento em TI. A empresa Mirante Tecnologia, focada em consultoria e desenvolvimento de soluções de *software*, provê a equipe e o conhecimento necessário à automatização de rotinas na Cooperforte, atuando ainda junto a outras das singulares do Sicoob sediadas em Brasília.

Em 2012, a Cooperforte realizava cerca de três milhões de transações por mês, incluindo saques, empréstimos e aplicações, e mantinha a tendência de crescimento na base de associados. Em quaisquer dos canais, era possível verificar o saldo de capital e aplicações, tirar extrato, fazer simulações de transações, obter taxas e tarifas praticadas, fazer aplicações e, quando o associado tem o Contrato de Abertura de Crédito Padrão e não tem restrições cadastrais, pode solicitar empréstimos. Na opinião do gerente de TI, considerando o alto nível educacional e salarial da maioria dos cooperados – em geral, funcionários e servidores públicos e seus parentes –, o modo de operação à distância não tem representado óbice à comercialização dos produtos e serviços da cooperativa: mais de metade dos associados operava exclusivamente por canais de autoatendimento.

Por outro lado, o crescimento das operações digitais dos associados na singular vinha impondo exigências cada vez maiores sobre a capacidade e a disponibilidade dos sistemas de informação utilizados. Como a Cooperforte não aderiu ao SISBR, todo o planejamento da infraestrutura de servidores para suportar o crescimento dos negócios, a ampliação do espaço físico na sede e a gestão dos equipamentos e sistemas de TI fica a cargo da sua equipe interna. Neste sentido, outra parceira importante é a OS&T, *Open Solutions and Technology* Ltda., uma empresa de tecnologia especializada em soluções para a disponibilidade da informação corporativa.

A solução proposta pela OS&T fora a virtualização do parque tecnológico da Cooperforte<sup>28</sup>. Foi identificado que a tecnologia poderia reduzir o custo de propriedade, reduzir o consumo de energia e facilitar o gerenciamento de equipamentos. Todos os 36

---

<sup>28</sup> <http://www.ost.com.br/novo/destaque.php?id=70>

servidores físicos foram renovados pela Hewlett-Packard (HP), mas foram adicionados 55 servidores virtuais, com o auxílio da tecnologia VMware<sup>29</sup>. Os primeiros mantiveram os sistemas críticos, enquanto os últimos assumiram os sistemas com menor impacto no negócio, conforme relatou o gerente de TI.

Por fim, o sítio de contingência foi fisicamente instalado nas dependências do Sicoob Planalto Central DF, no Setor de Indústrias Gráficas (SIG). A Central cobra uma contrapartida financeira para cobrir os custos de manutenção do espaço físico e energia, e ocupou a área do seu parque que estava sem destinação.

	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
2001	O cooperativismo de crédito sofre processo de desregulamentação e inicia um movimento de expansão significativo no sistema financeiro nacional.	As cooperativas Sicoob implantam o sistema SISBR em 2001; mas a Cooperforte não adota, pois tem o seu próprio sistema operacional.  O SISBR não suporta o <i>Call Center</i> .  Parceria com a Mirante da área de TI interna.	Os projetos do programa de desenvolvimento do sistema de operacional da Cooperforte continuam sendo desenvolvidos.	Em 2012, a Cooperforte realizava cerca de três milhões de transações por mês, a metade delas são transações virtuais.
2012	A Cooperforte supera os 120 mil associados em todo o Brasil.	Parceria com a OS&T e a Sicoob Central-DF (o sítio de contingência).	Projeto de virtualização da infraestrutura de IT.	

Quadro 55 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor.

### **6.2.3.2 – Para o sistema de teleatendimento ao associado**

A Cooperforte é diferente da maioria das cooperativas de crédito no processo de atendimento ao cooperado, que é praticamente todo realizado à distância, seja através do telefone ou da internet, sem qualquer intermediação de funcionários da cooperativa.

<sup>29</sup> <http://computerworld.com.br/tecnologia/2012/01/10/cooperforte-virtualiza-estrutura-para-crescer>

A estrutura operacional inclui ainda um *Call Center* próprio, que opera 24h com número de chamada gratuita (i.e., “0800”), e a *Internet Banking* mantida por sua equipe de TI.

Implantado em 1998, o *Call Center* foi reprojetoado em 2004 com a consultoria da empresa AM3<sup>30</sup>. A partir da constatação da ineficiência do sistema de PABX para o atendimento a associados, evidenciada pelas ligações perdidas e pelo longo tempo de resolução dos pedidos atendidos – do contato telefônico à assinatura do empréstimo, eram em média 30 dias –, a AM3 elaborou um plano de ação.

Embora a Cooperforte tivesse o número adequado de telefones e equipamentos, a utilização e a distribuição eram irregulares. O controle dos processos era inexistente, a coordenação da operação era deficiente e os operadores não conheciam como conduzir o contato com o cliente. Além disso, ao menos metade dos associados eram totalmente inativos junto à cooperativa de crédito, pois a mesma não mantinha um relacionamento com eles.

Usando os recursos tecnológicos existentes na cooperativa, algumas medidas imediatas foram tomadas: a atualização da Unidade de Resposta Audível (URA), que provê serviços automatizados, sem a intervenção de um atendente humano; a criação do canal ‘0800’; a gravação das conversas para posterior análise do controle de qualidade; e a redefinição das funções de coordenação para os dois novos modos de operação.

O *Call Center* ficou vinculado à Diretoria de Relacionamento com o Associado (Direl). Por causa disso, o *Call Center* é também o canal para a coleta do *feedback* dos associados, o que constitui informações para o aprimoramento dos processos internos da cooperativa. O modo operacional é iniciado com o *Call Center* receptivo, que realiza a transação com o cooperado por autoatendimento eletrônico ou intermediação do analista de negócio, e depois pode aleatoriamente seguir pelo *Call Center* ativo, onde o operador de *telemarketing* estabelece contato com o cooperado para coletar impressões sobre o teleatendimento. O sistema de *Call Center* instalado na Cooperforte possui mais de 90 operadores, supervisionados por um gerente geral e duas gerentes de área (i.e., para o modo ativo e o modo receptivo). Existem ainda dois contratos para disponibilização de números “0800”, com as empresas Oi e Embratel, para garantir a disponibilidade total do sistema de teleatendimento (SANT’ANA JUNIOR; MARINS, 2013).

O papel da AM3 no projeto se restringiu ao redesenho do *Call Center*, que é a sua especialidade. A manutenção do hardware do *Call Center* e dos equipamentos de

---

<sup>30</sup> <http://www.grupoam3.com.br/site/cases.php?codigo=67>

telefonia fica a cargo de outro parceiro, a empresa Digitro, enquanto a manutenção do software do *Call Center* e da URA fica a cargo de um terceiro, a empresa Softium, que ainda mantém o sistema de relacionamento com o cliente. Todo o processo de *Customer Relationship Management* (CRM) é suportado por informações coletadas das transações realizadas através do *Call Center*.

As ações relativas aos recursos humanos, criadas por recomendação da AM3, permitiram a implantação das novas rotinas: as competências dos funcionários do *Call Center* foram mapeadas; um plano de demissão voluntária foi ofertado aos funcionários que não tinham o perfil necessário nas novas funções; os funcionários antigos e novos foram selecionados e treinados pela parceira; e o ambiente de trabalho foi remodelado fisicamente, com mobiliário adequado, *headsets*, revestimento acústico e disposição dos Pontos de Atendimento (PA) planejada. Entre os resultados obtidos no novo processo de atendimento da Cooperforte, o aumento do número de chamadas atendidas de 129 mil (2000) para 270 mil (2004), a redução no tempo para a contratação de empréstimos para apenas três dias e o índice de 95% dos pedidos registrados resolvidos exclusivamente pelo canal telefônico. Entre as chamadas registradas, pouco mais de 0,1% eram reclamações de associados<sup>31</sup>.

Em 2007, o sistema de *internet banking* foi implantado inaugurando um novo paradigma tecnológico para a virtualização da cooperativa de crédito. No mesmo ano, o sistema Sicoob lança o seu aplicativo, o SicoobNet, mas a Cooperforte não adere, pois o sistema operacional dessa cooperativa não é o SISBR e os serviços oferecidos para os associados são consideravelmente diferentes.

Posteriormente, em 2012, o sistema foi estendido para o modo *mobile banking*, em dispositivos iPad/iPhone. A parceria estabelecida com a ISI, Informações e Soluções Inovadoras Ltda., uma empresa para o desenvolvimento de soluções de integração em tecnologia da informação, permitiu o acesso aos sistemas de informação para o negócio financeiro da cooperativa singular por novas plataformas para teleatendimento baseadas na *internet*. Todas as transações podem ser simuladas ou executadas de modo análogo ao *Call Center* e ao *internet banking*. Embora a experiência em projetos de aplicativos móveis constasse em seu portfólio, a ISI ainda não havia desenvolvido um aplicativo de

---

<sup>31</sup> <http://www.grupoam3.com.br/site/cases.php?codigo=67>



*mobile banking*, o que requereu o trabalho conjunto com a equipe da Cooperforte<sup>32</sup>. A segurança do novo canal de acesso é periodicamente submetida a testes pela empresa de consultoria NCT, que já prestava esse serviço de monitoramento para disponibilidade, desempenho e segurança para os canais de *internet* existentes e para a página de *internet banking* e a página *web*.

	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
1992	Em 1987, a Cooperforte foi autorizada para ter atuação nacional.	Só existem PACs em Brasília e São Paulo, e o custo é elevado.	Projeto de implantação do autoatendimento telefônico.	A virtualização c/ alcance nacional da prestação de serviços financeiros.
1998	Em 1999, pessoal de outros bancos federais, além do BB, aderem à Cooperforte.	O SISBR do Sicoob só é implantado em 2001 e ainda não provê suporte para <i>Call Center</i> .	Projeto de implantação do <i>Call Center</i> .	
2004	Metade dos associados da cooperativa inativos.	Ineficiência do PABX para o atendimento aos associados, por falhas no processo.  Parceria com a AM3, a Dígito e a Softium.	Projeto de redesenho do <i>Call Center</i> .	O aumento do número de chamadas atendidas de 129 mil (2000) para 270 mil (2004).
2007	A implantação do SPB pelo Banco Central para transações financeiras em tempo real.	Parceria com a Mirante Tecnologia e a NCT.	Projeto de implantação do <i>internet banking</i> .	A redução de custos da operação bancária e tesouraria e a elevação da simplicidade e agilidade do processamento das transações.
2012	Em 2011, o Sicoob implanta o <i>mobile banking</i> .	Parceria com a ISI e a NCT.	Projeto de implantação do <i>mobile banking</i> .	

Quadro 56 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais  
Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com os gestores consultados, as tecnologias substituem não apenas a intermediação humana nos PA e nos próprios canais de teleatendimento, como também dispensa a operação de numerário em caixas bancários. Como a maioria dos cooperados possui vínculo empregatício com bancos federais e, por conseguinte, tem conta-corrente nas instituições bancárias de origem com total isenção de tarifas, a Cooperforte mantém

<sup>32</sup> <http://www.isitecnologia.com.br/projetos/mobile-apps/cooperforte-mobile-banking>

conta-corrente nestes bancos (BB, BASA, BNB, CEF) para o recebimento de depósitos e a aplicação em fundos de renda fixa. Em 2013, os depósitos nestas contas somaram R\$ 865 milhões, valor 12,8% maior que o registrado no período anterior (SANT'ANA JUNIOR; MARINS, 2013).

A inexistência de operações com numerário e conta-corrente tem efeito para a conformidade regulatória no quesito prevenção e lavagem de dinheiro, como disse um gerente da organização:

*“O Bacen tem essa preocupação da prevenção e lavagem de dinheiro. Os valores que a Cooperforte movimenta já estão no SFN. Isso nos facilita muito. A gente tem todos os controles exigidos pelo Bacen, mas esse recurso já está inserido no SFN. Ninguém chega com um saco de dinheiro para depositar aqui. As outras cooperativas recebem dinheiro, elas vão ter que perguntar para você, de onde vem o dinheiro? (...) Nós teríamos que ter conta-corrente, estrutura de tesouraria, os caixas para o atendimento. Quem faz isso tudo para nós são os bancos parceiros.”*

Por outro lado, os cinco Pontos de Atendimento (PA) cumprem ainda a função de divulgação da cooperativa que não é substituível pelas funcionalidades do sistema de teleatendimento:

*“Os PAs fazem um papel muito importante de buscar novos negócios. Vai ter uma posse [de novos funcionários] na Caixa Econômica, um evento na AAB, então vai lá pessoal nosso e monta um stand.”*

O resultado da estratégia de teleatendimento é a significativa redução de custos da operação bancária e tesouraria e a concomitante elevação da simplicidade e agilidade do processamento das transações, inclusive aquelas negadas pelas políticas de negócio da cooperativa. A realização do processo de *feedback* tem surtido efeitos na melhoria do sistema de teleatendimento e dos próprios negócios oferecidos pela instituição, visto que o índice de reclamações não ultrapassa 0,09% (SANT'ANA JUNIOR; MARINS, 2013).

### 6.2.3.3 – Para a governança e para o controle interno e a gestão de riscos

A governança corporativa constitui uma área crítica em instituições financeiras, embora não seja um atributo perceptível pelos consumidores nos produtos e serviços oferecidos no mercado. Por esse motivo, o regulador estatal, o Banco Central do Brasil, e as entidades dos sistemas cooperativos – particularmente a confederação, a central e o CNAC – se envolvem em projetos para o desenvolvimento de competências sistêmicas compartilhadas entre todas as entidades singulares em prol da conformidade regulatória.

A governança da cooperativa inicia pelos regulamentos, processos, decisões e estruturas de administração da singular. O objetivo é promover a efetividade de decisões estratégicas e dos controles operacionais, proporcionando maior confiabilidade na gestão dos ativos. Mesmo para uma cooperativa do porte e da reputação da Cooperforte, o tema é sensível, pois o que acontece em uma cooperativa, mesmo que não seja no setor de crédito, pode repercutir na confiança sobre todo o sistema. Como disse um dos gestores consultados:

*A Cooperforte tem uma credibilidade muito grande, mas já houve no passado cooperativas de funcionários do Banco do Brasil, do Bacen, como lá no final da Asa Norte, que eram de consumo, e acabaram desaparecendo. Isso prejudicou um pouco o movimento aqui no DF. Isso faz com que o público veja isso aqui com um pouco de desconfiança. Mas a Cooperforte não, faz um trabalho nisso. Tem o programa erro zero, o controle do atendimento. Com os bancos, nem tem como comparar. O índice de reclamação lá é muito maior do que aqui.”*

A estrutura de governança corporativa conta com Assembleia Geral, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Diretoria, Gerentes, Ouvidoria, Agente de Controle Interno e sistema normativo<sup>33</sup>. A auditoria interna é realizada pelo Sicoob Central-DF, a auditoria externa pela CNAC e a supervisão regulatória é compartilhada entre o Banco Central do Brasil e a Sicoob Central-DF. Usando o Sistema de Controle Interno e Risco (Scir), agentes de controle interno da Sicoob Planalto Central, bimestralmente, testam os processos utilizando um questionário próprio – Lista de Verificação da Conformidade

---

<sup>33</sup> <http://www.cooperforte.coop.br/a-cooperforte/estatuto/>

(LVC)<sup>34</sup>.

A Assembleia Geral é formada por delegados regionais, que são eleitos pelos associados para um mandato de quatro anos e são oriundos dos quadros dos bancos parceiros – embora não necessariamente trabalhassem em área finalística da instituição.

Conforme relato de um dos gestores consultados, o Conselho de Administração é constituído de ex-funcionários do Banco do Brasil, exceto um membro, que é a única funcionária da ativa e da Caixa. São onze conselheiros, sendo sete membros titulares. O corpo de diretores e gerentes, em quase sua totalidade, é formado por ex-funcionários do Banco do Brasil: o presidente e os dois diretores; o gerente de TI, que foi auditor de TI no BB; o gerente da área contábil e financeira e o coordenador da assessoria técnica que foram da área correspondente do BB; o gerente da área de pessoal; o agente de controle interno, que foi da auditoria do BB; o ouvidor que foi da área de marketing e o assessor jurídico que foi da Consultoria Jurídica do BB. Hoje, somente os gerentes do *call center*, de crédito e de *marketing* não pertenceram aos quadros do Banco do Brasil.

A respeito do fluxo de profissionais experientes do Banco do Brasil para a Cooperforte, dois dos gestores consultados emitiram opinião:

*“Os gerentes aqui eram bancários, todos ocuparam um cargo de gestão, de direção, que é uma coisa complexa para caramba. Aquela formação nossa nos dá uma vantagem, agente tem uma cultura de banco, de conferência, do que é gerir, que a maioria das cooperativas não tem. (...) É um investimento que a Cooperforte não fez, nesse pessoal, que vem para cá.”*

*“O Sicoob, como é que ele contrata, pega um menino novo, formado em administração. Nós aposentamos de uma instituição financeira, e fomos para o cooperativismo. (...) Não dá para fazer uma comparação com uma Unicredi e com uma, como o nosso caso aqui. Lá é uma cooperativa de médicos. Eles não têm familiaridade nenhuma com o arcabouço regulatório e com a gestão de um banco. Nesse aspecto, agente leva vantagem sim, é um diferencial.”*

Entre os funcionários da Cooperforte que não ocupam cargos gerenciais, há

---

<sup>34</sup> <http://www.sicoobplanaltocentral.coop.br/index.php/home/o-sicoob-no-df/2012-08-20-14-43-45/gestao-de-riscos>

também profissionais oriundos dos quadros do Banco do Brasil, tendo sido citado como exemplo o colaborador com muitos anos na área de crédito do BB que desenvolve o questionário para a avaliação de risco de crédito da Cooperforte. Sobre a origem desses profissionais e dos delegados regionais, um dos gestores consultados também emitiu opinião:

*“Entre os delegados, a grande maioria é também de funcionários do BB. Isso influencia na função deles de delegados? Não sei a origem de cada um, mas de certa maneira, ter vindo de uma área financeira, ele tem certa experiência e faria um trabalho um pouco melhor, estaria mais preparado para divulgar a cooperativa. O bancário que ocupa algum cargo de gestor aguça a sua criticidade. Ouve mais, cobra mais, aprende a cumprir regras e regulamentos a risca, não tem meio termo. Isso é a grande contribuição dos delegados, dos conselheiros. Eles sabem a responsabilidade que têm como conselheiros. Nas assembleias, os delegados que decidem. Eles representam os associados, tem um mandato de quatro anos, e votam pelos seus representados.”*

No âmbito da governança da cooperativa, estão os sistemas de controle interno e de gestão dos riscos. Por causa das competências essenciais distintivas da Cooperforte necessárias para uma estratégia competitiva por menor preço, existem diversos recursos estratégicos de infraestrutura operacional e teleatendimento ao associado que formam a base idiossincrática de ativos específicos. O contexto do ambiente interno foi favorável para a internalização das atividades de controle interno e de gerenciamento de riscos e, portanto, ao desenvolvimento dessa competência sistêmica.

A primeira norma sobre controles internos foi a Resolução n°. 2554/98, que era dirigida a todo o SFN e tinha por finalidade lidar com o problema do crescente volume de perdas decorrentes de falhas operacionais. Como disse um dos gestores consultados:

*“Quando saiu a 2554/98, todos tinham que instituir controles internos. Todo o SFN começa a olhar, a cobrança maior foi sobre os bancos. O Bacen vai então instituir essa política de risco, o Bacen começa a ver que o risco operacional estava trazendo perdas muito maiores que o risco do negócio. Exemplo: risco legal. Alguém fez um instrumento de crédito com vícios? O que ocasionou o risco dessa perda? Foi uma falha de alguém. O retrabalho também é uma*

*perda operacional. Cada um foi trazer uma resolução específica para isso. Esses riscos acabavam sendo maior do que o risco de crédito e de liquidez.”*

Depois da criação do Departamento de Supervisão de Cooperativas (Desuc), em 2005, o Banco Central dirigiu maior atenção à avaliação dos controles internos e do gerenciamento de risco operacional nas cooperativas de crédito. O sistema Sicoob, no entanto, já tinha ações nesta área desde a implantação do SISBR (2000-2002) e do Scir (2003), como também a Cooperforte, no seu sistema operacional e na sua estrutura de controle interno próprias. Como relatado por um dos gestores consultados:

*“A lista de verificação de conformidade usada pelo agente de controle interno do Sicoob não é adequada à Cooperforte, pois têm itens não aplicáveis ao negócio que não têm uma opção "não se aplica" (e.g., o uso da marca Sicoob). No nosso modelo de crédito, não tem como avaliar anualmente, pois eles têm tantas perguntas que não consegue aplicar aqui (e.g., tem cartão). Desse jeito agente ficava com uma nota lá embaixo, que não condizia com a situação real aqui na Cooperforte. (...) Os auditores internos [do Sicoob Planalto Central] vinham aqui e diziam, ‘a Cooperforte é a única cooperativa que não nos dá trabalho, com que agente não tem preocupação’.”*

O gerenciamento do risco operacional em uma cooperativa de crédito tem por objetivo: (a) garantir a aderência dos processos internos às normas expedidas pelo órgão regulador estatal e pelos organismos internacionais; e (b) minimizar o risco operacional, através da adoção de boas práticas de gestão de riscos, na forma instruída na Resolução n° 3.380, de 29 de junho de 2006, do CMN.

Conforme o artigo 11 da Resolução n° 3.721, de 30 de abril de 2009, a Sicoob Confederação instituiu a estrutura para a gestão centralizada do risco operacional, mas a Cooperforte não aderiu à mesma, pois possui a sua própria. Compatível com a natureza das operações, com a complexidade dos produtos e serviços ofertados e com a dimensão da exposição ao risco operacional, a estrutura da Cooperforte foi criada antes daquela da Central-DF. Mesmo não tendo aderido à estrutura de gestão centralizada do Sicoob, a Cooperforte se submete às avaliações da gestão do risco operacional realizadas segundo metodologia da Confederação Sicoob.

A metodologia do *Controll Self Assessment* (CSA) para as avaliações de risco



operacional consiste na aplicação de: Listas de Verificação de Conformidade (LVC) por parte do Núcleo de Controle Interno do Sicoob Planalto Central/DF; e Questionários de Verificação de Conformidade (QVCC) pelo Agente de Controle Interno da cooperativa de crédito singular. São complementadas pelas avaliações feitas pela Auditoria Externa e pela Auditoria Interna do Sicoob Central/DF. Sobre o resultado do Questionário de Verificação de Conformidade da Cooperforte (QVCC) é emitido relatório destinado à apreciação do Conselho de Administração.

Nesse processo, são identificadas situações de risco que são avaliadas quanto ao impacto e à responsabilidade de ocorrência, de forma padronizada. Para as situações de risco identificadas são estabelecidos planos de ação, com a aprovação da Diretoria Executiva, que são registrados em sistema próprio para acompanhamento pelo Núcleo de Controle Interno do Sicoob Central DF e pelo Agente de Controle Interno da Cooperforte. Também as perdas operacionais têm as causas e as ações de mitigação identificadas e são monitoradas e tratadas adequadamente, com informações registradas em sistema informatizado, para acompanhamento pelo Agente de Controle e Risco.

Em resposta à mesma resolução do CMN 3.721/09, o Bancoob disponibilizou para as singulares a estrutura de gestão centralizada do risco de mercado. Neste caso, os procedimentos adotados de modo padronizado compreendem a identificação de fatores de risco, de classificação da carteira em *trading* e *banking*, de mensuração do risco de mercado pela metodologia *Value at Risk* (VaR), de estabelecimento de limites de risco, de testes de estresse e de aderência do modelo de mensuração de risco (*backtesting* do VaR). Para as situações de risco identificadas são adotadas providências e estabelecidos planos de ação, com a aprovação da Diretoria Executiva, que são registrados em sistema próprio para acompanhamento, por parte do Agente de Controle e Risco.

Por fim, a estrutura de gestão centralizada do risco de crédito, também provida pelo Bancoob e não usada pela Cooperforte, compreende: a padronização de processos, de metodologias de análises de risco de clientes e de operações, de criação e de manutenção de política única de risco de crédito para o Sicoob, além do monitoramento das carteiras de crédito das singulares.

Em 2011, o Sicoob Central DF, que reúne 19 cooperativas de crédito atuando no Distrito Federal, aprimorou o processo de acompanhamento e supervisão dos entes filiados através da implantação da ferramenta de Gerenciamento de Resultados, Riscos e Conformidade para Cooperativas de Crédito (GRC CoopC). Os dados e informações são disponibilizados em tempo real à central e às cooperativas filiadas, por meio de canal de

acesso seguro e restrito. O painel apresenta indicadores, projeções e rankings, feitos a partir de séries históricas, que indicam tendências e comportamento globais. O sistema faz a análise de correlação entre indicadores, emite automaticamente alertas às filiadas para que adotem providências, tais como apresentação de justificativas para situações de alerta ou elaboração de planos de ação para situações econômico-financeiras abaixo de limites aceitáveis, conforme a necessidade. Desta forma, a central mantém um recurso importante para a gerência de auditoria e riscos nas filiadas.

	<b>Contexto Externo e Entorno Ambiental</b>	<b>Contexto Interno e Entorno Organizacional</b>	<b>Mecanismos Sociais nas Relações de Cooperação</b>	<b>Resultados Sistêmicos e Empresariais</b>
2006	Resolução n° 3.380, de 29 de junho de 2006, do CMN que instituiu o gerenciamento do risco operacional.		Instituição do processo de gestão do risco operacional próprio da Cooperforte.	A Cooperforte sempre esteve à frente das demais singulares do Sicoob na conformidade regulatória, como destacado pelas auditorias da Lopes & Filho e Associados.
2009	Novas regulamentações. A infraestrutura e sistema operacional do Sicoob não são compatíveis com o modelo operacional da Cooperforte que instituiu um proprietário.	Resolução n° 3.721, de 30 de abril de 2009 que instituiu a gestão centralizada de riscos.	A Cooperforte já tinha o próprio sistema de controle interno e gestão de riscos desenvolvido internamente por pessoal oriundo do Banco do Brasil.	
2011		Implantação do sistema para Gerenciamento de Resultados, Riscos e Conformidade para Cooperativas de Crédito (GRC CoopC) no Sicoob Central DF.		

Quadro 57 – Os eventos empíricos gerados pela ativação de mecanismos sociais

Fonte: elaborado pelo autor.

A Cooperforte, porém, não aderiu ao GRC CoopC, pois já tinha implantado um sistema baseado no modelo utilizado, que considera 25 indicadores de resultados e de conformidade, apurados mês a mês e de forma automatizada, oferecendo aos dirigentes, conselheiros, auditores e executivos o panorama da situação da cooperativa quanto aos aspectos da liquidez, inadimplência, volume e concentração da carteira de crédito, crescimento da base de associados, evolução patrimonial e resultados. Os relatórios são periodicamente enviados aos auditores da Sicoob Central DF, no âmbito do processo de acompanhamento e supervisão auxiliar.

#### 6.2.4 – As evidências do desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas

Na seção precedente, os projetos realizados pela cooperativa de crédito foram agrupados em torno dos problemas competitivos que buscavam resolver. Os programas que contribuem para a resolução de uma categoria de problemas sistêmicos no ambiente comunitário local evidenciaram competências sistêmicas na cooperativa de crédito, mas nem todos os projetos encontrados durante a coleta de dados tem essa orientação. Como já mencionado (Quadro 54), dos 18 projetos identificados na Cooperforte, oito tiveram efetiva contribuição para a resolução de um problema sistêmico e foram agrupados nos programas a seguir descritos (Quadro 58).

<b>P1. Para a infraestrutura da operação do negócio financeiro.</b>	São projetos que têm evidências de geração de retorno econômico para a Cooperforte, mas são orientados estritamente ao mercado.
<b>P2. Para o sistema de teleatendimento do associado.</b>	São projetos que têm evidências de geração de retorno econômico para a Cooperforte, mas são orientados estritamente ao mercado.
<b>P3. Para a governança, controle interno e gestão de riscos.</b>	São projetos que têm evidências de geração de retorno econômico para a Cooperforte e são orientados à dimensão regulatória.

Quadro 58 – Os programas identificados entre os projetos da Cooperforte  
Fonte: elaborado pelo autor com base no resultado da análise de conteúdo.

A Cooperforte tem como diretrizes estratégicas centrais o crescimento através da expansão da base de associados e a independência operacional, pelo que precisou ter internalizadas as competências em problemas sistêmicos no ambiente regulatório. Por isso, os projetos foram agrupados em torno dos objetivos estratégicos da independência operacional e da infraestrutura de acesso aos produtos pelo associado – a característica distintiva do teleatendimento – e para a governança, controle interno e gestão de riscos conforme as exigências regulatórias (Quadro 58 e Quadro 59).

<b>Competências Sistêmicas da Cooperforte</b>	<b>C1. Desenvolver mecanismos de governança, controle interno e gestão de riscos.</b>
	<b>C2. Mobilizar associados em torno do cooperativismo.</b>

Quadro 59 – As competências sistêmicas da Cooperforte para o ambiente regulatório  
Fonte: elaborado pelo autor com base no resultado da análise de sequências.

A estratégia competitiva da Cooperforte evidenciou os dois bens essenciais ao negócio financeiro: (a) a infraestrutura para o acesso remoto aos produtos e serviços da cooperativa de crédito; (b) as infraestruturas operacional e administrativa com eficiência e independência. Todos os produtos e serviços finais da Cooperforte possuem atributos

de valor perceptíveis ao consumidor baseados em pelo menos uma das competências essenciais que apoiam esses bens essenciais.

Dos três programas, apenas o da governança, controle interno e riscos sugere a existência de duas competências sistêmicas em prol da dimensão regulatória do entorno ambiental (Quadro 60). A conclusão foi obtida pelo cruzamento dos dados do banco de dados de projetos da Cooperforte (ANEXO 2), conforme o procedimento de análise dos dados e é baseado nos critérios de Prahalad e Hamel (1990a).

	C1	C2
<b>P1. Para a infraestrutura da operação do negócio financeiro eficiente.</b>	5 projetos	
<b>P2. Para o sistema de teleatendimento do associado.</b>		3 projetos
<b>P3. Para a governança, o controle interno e a gestão de riscos.</b>	6 projetos	1 projeto

Quadro 60 – Os projetos gerados pelas competências sistêmicas da Cooperforte  
Fonte: elaborado com base nos critérios de Prahalad e Hamel (1990a).

Foram encontradas evidências da interação entre as competências sistêmicas e as competências essenciais nos três bens essenciais à estratégia competitiva da singular (Quadro 61 e ANEXO 3).

<b>BENS (B) vs. COMPETÊNCIAS (C)</b>	<b>B1. Infraestrutura para o acesso remoto aos produtos e serviços da cooperativa</b>	<b>B2. Infraestruturas operacional e administrativa c/ eficiência e indep.</b>
<b>C1. Desenvolver mecanismos de governança, controle interno e gestão de riscos.</b>		6 projetos
<b>C2. Mobilizar associados em torno do cooperativismo.</b>	2 projetos	

Quadro 61 – Os bens essenciais e as competências sistêmicas da Cooperforte  
Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da análise de conteúdo.

Houve interações entre competências essenciais e competências sistêmicas em governança da cooperativa para a dimensão regulatória do entorno ambiental que têm importância estratégica. Os recursos internos criados por meio do desenvolvimento do segundo bem essencial tornaram viáveis a internalização das competências sistêmicas em prol da governança da cooperativa e foram beneficiados por essas em termos de: (a) redução dos custos de conformidade; (b) redução das contingências para os riscos; e (c) eliminação das perdas operacionais. Os três resultados obtidos são críticos no âmbito de uma estratégia competitiva de diferenciação pelo menor preço.

<b>Ambiente Externo</b>	Institucional	Os custos de conformidade regulatória como componentes do <i>spread</i> sensíveis em pequenas instituições financeiras e os custos de oportunidade dos recursos da centralização financeira por causa das elevadas taxas de juros. A forte concorrência com o Banco do Brasil e a Caixa.
	Comunitário	
<b>Resultados da Firma</b>	Tecnológico	Um portfólio simples de produtos de investimento e de produtos de crédito, ambos com taxas de juros mais competitivas do que as encontradas nas organizações concorrentes e congêneres. As capacidades para governança, controle interno e gestão de riscos geram a elevação de confiabilidade das operações e a redução da exigência de recursos na centralização financeira.
	Indústria	
<b>Estratégia da Firma</b>	Mercado	A captação de recursos financeiros quase exclusivamente junto aos associados permite um crescimento autossustentado. As capacidades operacionais eficientes permite o baixo nível dos custos administrativos. A internalização de serviços compartilhados pela Confederação e Central-DF, inclusive das atividades de apoio à supervisão auxiliar, proporciona a independência operacional do Sicoob.
	Competências	
<b>Ambiente Interno</b>	Relacionamentos	As competências para vendas, marketing e operações virtuais são essenciais, e as competências sistêmicas para governança, controle interno e riscos ainda apoiam a estratégia competitiva de diferenciação por menor preço.
	Cultura	Os relacionamentos específicos da Cooperforte mantidos com os fornecedores de serviços especializados constituem evidência de suas competências, mas o intercâmbio de conhecimento através do fluxo de profissionais de alta gerência técnica constitui uma explicação para as suas competências.
<b>Ambiente Interno</b>	Organização	O porte elevado das operações financeiras da Cooperforte. As estruturas e rotinas para a gestão de projetos internos.
	Cultura	A cultura cooperativa dos associados da Cooperforte.

Quadro 62 – Os níveis de análise para a Cooperforte

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda competência sistêmica fora evidenciada pela realização de projetos para a mobilização dos associados: (1) pela educação cooperativista e financeira através dos projetos conjuntos com o Instituto Cooperforte; e (2) pela participação em eventos da comunidade – funcionários dos bancos parceiros – para a divulgação da Cooperforte e do cooperativismo. Entretanto, as ações relativas à segunda competência sistêmica são muito recentes e não foram observadas interações com as competências essenciais que

pudessem ser consideradas distintivas.

As evidências reunidas parecem sustentar o modelo proposto particularmente no período após a criação do Departamento de Supervisão das Cooperativas (Desuc) no Banco Central, quando da elevação das exigências regulatórias sobre as cooperativas no padrão definido para bancos e da elevação da concorrência com o sistema bancário. Os recursos acumulados e gerados pelas competências essenciais da Cooperforte tornaram viável a internalização das competências sistêmicas para o ambiente regulatório em um nível superior àquele das demais singulares filiadas ao Sicoob Planalto Central DF. O intercâmbio de conhecimento com o Banco do Brasil também é um fator determinante do processo de desenvolvimento dessas competências sistêmicas, pois os profissionais de nível gerencial e técnico, oriundos dos quadros dessa instituição financeira, são um recurso estratégico cujo investimento na formação não foi suportado pela cooperativa de crédito Cooperforte.

As estatísticas descritivas geradas pela ferramenta de análise sobre a listagem de projetos, parceiros e problemas sistêmicos (ANEXO 4) foram geradas sobre os eventos de projetos, os respectivos parceiros e recursos, contados cada vez que eram requeridos (Quadro 63):

	Projetos	Parceiros	Recursos	Intercâmbio
<b>C1. Desenvolver mecanismos de governança, controle interno e gestão de riscos.</b>	6	3	12	5
<b>C2. Mobilizar associados em torno do cooperativismo.</b>	2	3	3	Zero

Quadro 63 – As estatísticas descritivas dos projetos, parceiros e recursos

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da análise de sequências.

A seguir, os resultados obtidos da análise e as conclusões inferidas destes estão detalhados em pormenores.

#### ***6.2.4.1 – A contribuição para a competitividade sistêmica e o contexto ambiental***

Os dados analisados sugerem haver competências sistêmicas na Cooperforte interagindo de modo distintivo com competências essenciais em prol da competitividade tanto da cooperativa quanto do sistema socioeconômico no ambiente comunitário local. Todas as evidências reunidas para o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas na cooperativa de crédito foram usadas para a confirmação dos construtos relacionados nas proposições teóricas da pesquisa (Quadro 64).



<b>Geração de Capacidades e Bens em prol do Sistema</b>	
<b>Atributos do Construto</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
1. Ao longo do tempo, a cooperativa tem ofertado diversos bens e serviços que contribuem com a busca pela solução dos problemas sistêmicos.	As capacidades de governança, controle interno e gestão de riscos da Cooperforte contribuem para a redução dos custos de conformidade regulatória, dos custos com contingências e com perdas, beneficiando também a rede da Central-DF.
2. É alta a satisfação das necessidades estabelecidas pelas dimensões sistêmicas do entorno ambiental.	A Cooperforte obtém nota máxima na avaliação da agência de <i>rating</i> desde o início da série (2005), o que somente foi obtido pelas duas maiores do Sicoob anos depois (2011).
3. Tem sido distintiva a contribuição da cooperativa para a competitividade do sistema socioeconômico comparada à das entidades rivais e congêneres.	As capacidades e bens gerados pela Cooperforte em prol da dimensão regulatória têm sido distintivas em comparado à das demais afiliadas à Central-DF.

Quadro 64 – As evidências dos bens sistêmicos gerados pela Cooperforte

Fonte: elaborado pelo autor.

Pelas suposições teóricas do estudo, a Cooperforte, uma instituição financeira, e portanto, considerada um agente econômico racional, deve investir recursos próprios para o desenvolvimento de competências sistêmicas se e somente se: (1) um problema sistêmico restringe o desempenho econômico dos seus negócios; (2) as instituições nos níveis micro e mesoeconômico do seu entorno organizacional não podem realizar ações coletivas em busca da solução do problema sistêmico sem a contribuição das firmas; (3) existem condições contextuais propícias ao retorno do investimento nas competências sistêmicas das firmas.

A proteção contra insolvência da cooperativa de crédito singular e a reputação de resiliência do sistema cooperativo no Distrito Federal exige contribuição das filiadas. Os atributos sistêmicos das competências em governança e controle da Cooperforte são bens quasi-públicos que podem ser apropriados pela singular como rendas econômicas, quando considerados pela estratégia competitiva. Embora não sejam percebidos como valor pelo consumidor no mercado, a satisfação das necessidades estabelecidas pelo ambiente regulatório – para a resiliência do sistema cooperativo e para a proteção ao depositante e ao credor – em um nível distintivo é explicada por condições contextuais no entorno ambiental. Tais condições contextuais no ambiente foram observadas nos projetos que evidenciaram competências sistêmicas (Quadro 65).

Nas seções a seguir, apresenta-se a discussão sobre as competências sistêmicas evidenciadas através dos bens e serviços para a dimensão comunitária local do entorno

ambiental identificados na análise.

<b>Entorno Ambiental</b>	
<b>Condições Contextuais</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
1. O impacto dos problemas sistêmicos sobre o desempenho econômico da cooperativa de crédito singular.	O impacto da Cooperforte no risco sistêmico elevado para a rede de cooperativas singulares afiliadas à Central-DF têm efeitos sobre as exigências de recursos para centralização financeira.
2. As condições de apropriação de parte dos benefícios gerados pela cooperativa para as dimensões sistêmicas do entorno ambiental, contribuindo com a solução de problemas sistêmicos.	O desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas para o ambiente regulatório gera a redução de exigências de recursos para a centralização financeira e os custos que estão associados.
3. O nível de rivalidade no mercado de atuação (i.e., outras cooperativas de crédito e agências bancárias).	Embora tenha apenas dois concorrentes – o Banco do Brasil e a Caixa -, pode-se dizer que é elevado o nível de rivalidade por causa da prática de isenção de tarifas ao público-alvo da Cooperforte.

Quadro 65 – As evidências do contexto ambiental da Cooperforte  
Fonte: elaborado pelo autor.

#### 6.2.4.1.1 – Desenvolver mecanismos para governança e gestão de riscos

Como será discutido a seguir, o motivo pelo qual a Cooperforte integra a rede da Central-DF desde a fundação desta, em 1995, é a resolução dos problemas sistêmicos da rede de cooperativas de crédito do Distrito Federal. Entre as razões de a Cooperforte ter escolhido a filiação ao sistema Sicoob, um dos gestores consultados ainda lembrou a filosofia do cooperativismo:

*“A Cooperforte, hoje, funcionaria sem o sistema [Sicoob]? Sim. Temos uma vida autônoma. Tudo o que eles pedem [por causa da supervisão auxiliar], nós fornecemos para eles. Nós estamos no Sicoob porque acreditamos muito no sistema. Esse modelo de centrais é interessante, vai ajudar as cooperativas que não tem a nossa estrutura, onde os cooperados não têm a renda que o nosso cooperado possui. Nós estamos no sistema pelo lado da cooperação.”*

Por outro lado, a baixa intensidade e relevância da relação de cooperação entre a Cooperforte e o sistema Sicoob, por meio da Central-DF, foi observada. Diferente das

demais afiliadas, o único serviço prestado pela central para a Cooperforte é a auditoria interna. Embora a Cooperforte pague uma cota de filiação para sua central com base na quantidade de associados, não paga por transações do SISBR nem por quaisquer outros serviços prestados pelas entidades do sistema Sicoob – o Bancoob, a Confederação e a Central. Como sugerido pelos dados apresentados na seção “6.2.2 – As justificativas para a escolha do caso em estudo”, a operação independente da Cooperforte tem ainda custos mais baixos em comparação com as outras duas cooperativas do Sicoob de porte semelhante.

Todavia, a segunda fonte de custos em cooperativas de crédito e instituições financeiras são os riscos: as fontes latentes de custos que potencialmente podem incorrer quando objetivos estratégicos não são atingidos, que devem ser monitorados, mitigados, ou eliminados por meio de uma gestão de riscos. Em qualquer negócio, particularmente nas estratégias competitivas por menor preço, a gestão dos riscos é indispensável para evitar a conversão de riscos em custos que podem erodir as rendas supranormais. Desta forma, a gestão de riscos pode constituir uma fonte de vantagem competitiva, o que é fato relatado na literatura (FATEMI; LUFT, 2002; FIEGENBAUM; THOMAS, 2004).

O risco específico ou não sistêmico pode ser abordado pelos mecanismos de gestão da própria empresa (e.g., a governança, o gerenciamento de risco operacional, a diversificação da carteira de ativos). O risco sistêmico ou de mercado pode afetar todas as empresas de um segmento (e.g., a queda abrupta no preço de mercado de ativos em carteira; a insolvência de vários ou de grandes devedores; o aumento súbito em saques dos depósitos de correntistas) e não é reduzido por mecanismos internos de gestão.

Os problemas em uma cooperativa de crédito repercutem no sistema em termos financeiros e reputacionais, mas a baixa participação do segmento cooperativo no total de ativos do SFN reduz o impacto macroeconômico da insolvência ou falência de uma cooperativa singular, ou mesmo de uma central (ALEXANDRE DA SILVA, 2011). Por isso, o desenvolvimento do ambiente regulatório importa mais às cooperativas do que aos bancos, pois a ação do regulador não busca evitar os danos reputacionais da falência ou interdição de uma cooperativa de crédito como ocorre com os bancos.

Para a proteção contra os riscos sistêmicos, as cooperativas de crédito investem em recursos compartilhados na cooperativa central, como a centralização financeira e os serviços especializados de supervisão auxiliar e de apoio aos negócios. As cooperativas exploram os recursos compartilhados em atividades de governança e controle interno e na busca por uma gestão de ativos eficiente e prudente – a principal contribuição das

cooperativas à sustentabilidade do crescimento do sistema nos níveis local e nacional.

O papel do regulador no segmento cooperativista de crédito brasileiro, além da regulamentação da conduta competitiva do regulado em prol da eficiência do mercado, é a promoção da competitividade sistêmica. Porém, são os sistemas cooperativos que atuam operacionalmente neste sentido, desenvolvendo competências sistêmicas que são compartilhadas entre as singulares. E como vimos no capítulo que descreveu o objeto de estudo, uma inovação organizacional para este propósito foi a transferência de parte das atividades de supervisão para as centrais.

Para o cumprimento dos regulamentos e a redução dos custos de conformidade sem prejuízos à competitividade, o investimento por parte das cooperativas de crédito nas atividades de governança, de controle interno e de supervisão auxiliar exercida pela central são ativos estratégicos do sistema cooperativo, mas não são necessariamente das cooperativas singulares. Primeiro tais investimentos reduzem os riscos da cooperativa, que são custos em potencial, mas não geram receitas. Segundo, os investimentos, em geral, são realizados de modo coletivo, por razões de especialização técnica e economia de escala. Em suma, uma cooperativa singular somente desenvolveria uma competência sistêmica distintiva para a resolução do problema dos riscos sistêmicos se pudesse usá-la como um recurso estratégico, em uma estratégia competitiva específica.

Devido ao porte das operações da Cooperforte, as exigências regulatórias são maiores do que na maioria das cooperativas de crédito. A autorização para a ampliação do escopo de atuação em nível nacional (1987) e para os demais bancos federais (1999) foram possíveis por meio do atendimento de exigências legais, para as quais a filiação a uma central (1995) foi uma das medidas estratégicas. Tal como relatado por um dos gestores consultados:

*“Estando no sistema é melhor do que fora, do ponto de vista das exigências do regulador. Com certeza é um fator. O olhar do Bacen para uma cooperativa independente seria diferente, provavelmente. Estamos dentro de um sistema de supervisão. A Central tem obrigações de olhar as singulares (...) isso dá mais credibilidade para a Cooperforte, ter a central olhando aqui. (...) Não precisamos de uma estrutura de auditoria interna aqui.”*

Nos termos usados por Camisón (2004), as competências sistêmicas para a resolução do problema de gestão dos riscos são compartilhadas entre as singulares do

Sicoob, mas não pela Cooperforte, que apresentou uma trajetória de desenvolvimento distintiva, mas não baseada nos recursos do sistema Sicoob.

Entre os recursos do sistema Sicoob que são estratégicos para a Cooperforte, estão<sup>35</sup>: a centralização financeira na Central-DF, o Fundo Garantidor Sicoob (FGS) e a Supervisão Auxiliar. Outros recursos da central não têm adesão da Cooperforte quando existem investimentos similares já realizados através de projetos próprios. Sem uma vantagem por redução de custos pela adesão aos serviços compartilhados na Central-DF e na confederação, a Cooperforte não possui os incentivos para trocar a independência operacional por uma maior integração aos recursos compartilhados pelo sistema Sicoob.

Por outro lado, a Cooperforte obtém benefícios da cooperação com a central e outras entidades do Sicoob no âmbito do processo de intercâmbio de conhecimento, tal como relatado por dois dos gestores consultados.

*“O negócio pode ser operado de forma independente da central. Agora, no lado da cooperação, de vez em quando tem algo que agente pode absorver. Não ipsis litteris. Surgiu uma prática nova, então a gente pode customizar e aproveitar. E no lado do fortalecimento do sistema, é importante que você participe. Melhor do que ficar correndo à parte, sozinho.”*

*“Em reuniões específicas vão todos os controlers, se reúnem, discutem as mudanças nos regulamentos. As maiores preocupações que tem. A discussão de risco operacional tem troca de ideias.”*

No lado da contribuição para a competitividade sistêmica do cooperativismo de crédito do Distrito Federal, a Cooperforte tem estatísticas que impõem uma significativa relevância sistêmica: 81% dos depósitos; 72,8% das operações de crédito; 54,8% do patrimônio líquido; e 36,5% da distribuição das sobras distribuídas pelo subsistema do Sicoob Planalto Central-DF (Figura 22 e Figura 23).

---

<sup>35</sup> A partir de 2014, o Fundo Garantidor do Sistema de Cooperativas de Crédito foi implantado pelo Banco Central do Brasil, de modo que os fundos administrados pelos próprios sistemas (Sicoob e Siced) serão desativados, mas não a centralização financeira na Central. Não obstante, o recolhimento do FGCoop segue sendo realizado por entidades do sistema cooperativo para todas as singulares.

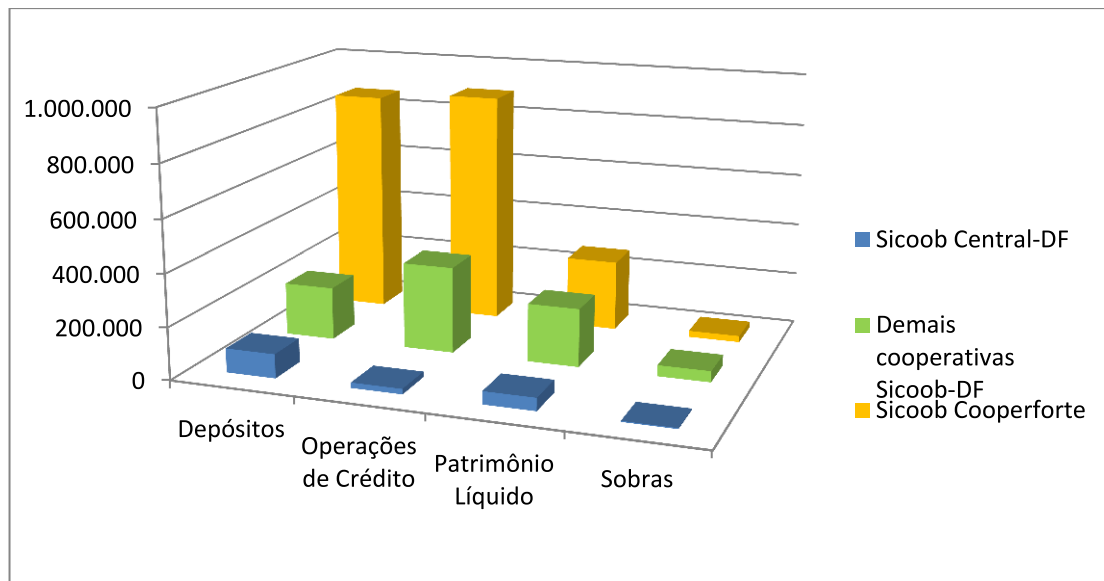


Figura 22 – A participação absoluta da Cooperforte no subsistema Sicoob-DF (2012)  
 Fonte: demonstrações contábeis das cooperativas de crédito.

Os fatos demonstram que o pioneirismo da Cooperforte na busca por soluções para os problemas sistêmicos que são tratados no âmbito do ambiente regulatório exige sua contribuição como cooperativa singular, mas prescinde, literalmente, da cooperação com o Sicoob.

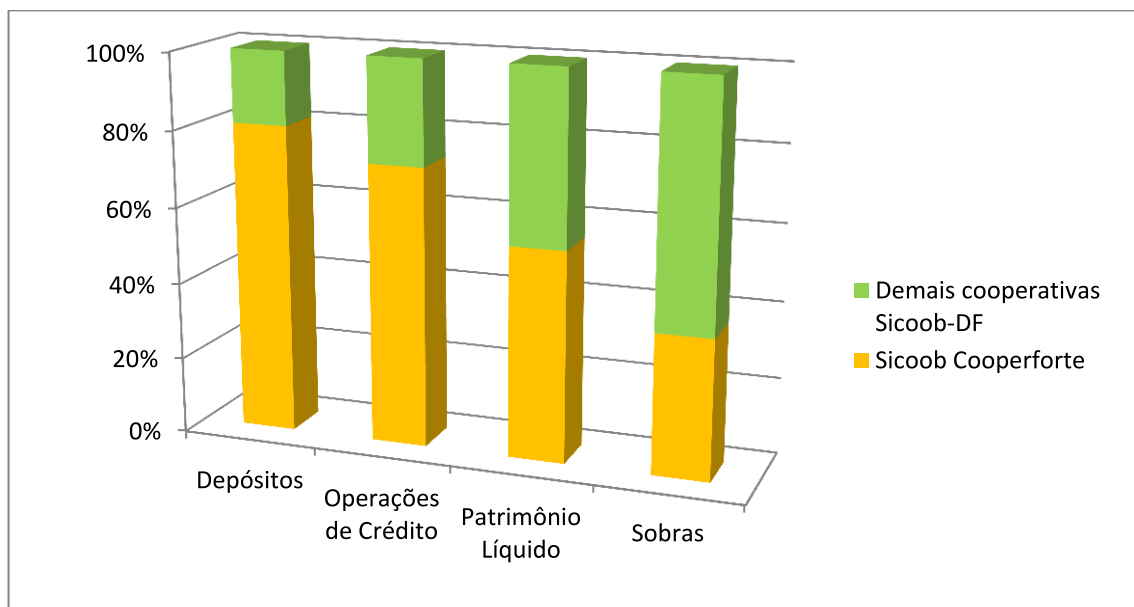


Figura 23 – A participação relativa da Cooperforte no subsistema Sicoob-DF (2012)  
 Fonte: demonstrações contábeis das cooperativas de crédito.

Quanto à importância sistêmica da Cooperforte para a rede em torno da central do Distrito Federal, dois dos gestores consultados opinaram:



*“Os encontros, a forma de estrutura de relacionamento, dá um ganho muito grande. Como ficaria o sistema se uma das maiores cooperativas de crédito saísse? Por que saiu? (...) É importante estar nesse contexto de participação, vindo o pessoal aqui, trazendo uma coisa nova. A questão da regulação. Às vezes eles publicam algo aqui para a gente, é feito um acompanhamento de tudo que a gente tem de normatização. Também a gente senta para discutir algumas coisas com eles. O aprendizado também, levar a cultura da Cooperforte para eles.”*

*“A Cooperforte tem importância para fortalecimento do sistema. Nós capitalizamos a Central, que capitaliza o Bancoob. Se a gente saísse, o sistema perderia um parceiro (...). Tem mais recursos lá para [a prevenção da insolvência], mas fora a centralização, a capitalização em si que o Bancoob faz, se a gente sai de lá, não teria esse recurso lá. A participação no sistema é importante, mesmo que a gente não use a infraestrutura dele.”*

O tamanho da Cooperforte relativo ao conjunto das filiadas à Central-DF ainda sugere a relevância dos atributos sistêmicos da competência citada na competitividade do subsistema cooperativo de crédito do DF. Em termos de risco sistêmico, a gestão dos ativos da Cooperforte é mais importante do que sua parcela na centralização financeira, pois um problema de liquidez nesta singular pode exigir recursos maiores do que os disponíveis na Central-DF. Além disso, a centralização financeira das singulares é proporcional ao nível de risco assumido. Em 2013, apenas 5% dos depósitos na central pertenciam à Cooperforte, de maneira que o desempenho da gestão de ativos promove ainda a redução do custo de oportunidade da sua contribuição para a proteção contra a insolvência do subsistema cooperativo do Distrito Federal. Isto implica que os encaixes da Cooperforte na Sicoob Central-DF são proporcionalmente menores do que das demais filiadas, isto é, o custo financeiro de manter a relação de contribuição com o subsistema Sicoob Planalto Central-DF é menor para a Cooperforte do que para as demais afiliadas.

#### *6.2.4.1.2 – Mobilizar os associados em torno do cooperativismo*

Essa competência é fator de crescimento da integralização de capital social na cooperativa. Desde a sua fundação, a Cooperforte mobiliza os associados em torno do cooperativismo. Para isso, a cooperativa desenvolve projetos educacionais e participa de

eventos onde tem a oportunidade de divulgar o cooperativismo e a própria cooperativa aos associados e potenciais novos associados.

As ações de mobilização contam com o apoio dos bancos parceiros e das cinco filiais distribuídas pelo país, como ficou relatado na narrativa do caso. Recentemente, outros projetos foram desenvolvidos, como as assembleias gerais pela internet (2007), o blog Cooperforte e o portal Economia Dia-a-Dia (2012) e o projeto do “Caminho da Felicidade” (2013).

Porém, as ações relativas à segunda competência sistêmica são muito recentes e não foram observadas interações com as competências essenciais que pudessem ter sido consideradas distintas.

#### **6.2.4.2 – A cooperação nos relacionamentos e a contribuição das competências**

Nesta subseção, os dois construtos relativos aos recursos compartilhados pelos parceiros – os transferíveis e os intransferíveis – e as condições contextuais do entorno organizacional são caracterizados quanto às evidências encontradas.

<b>Entorno Organizacional</b>	
<b>Condições Contextuais</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
1. A existência de relacionamentos específicos à firma no seu entorno organizacional.	Os parceiros do sistema Sicoob têm pouca influência no desenvolvimento de competências na Cooperforte. Foram substituídos principalmente pelo Banco do Brasil.
2. A idiosincrasia do estoque de recursos privados específicos.	A cultura cooperativa dos associados da Cooperforte tem sido significativa para o crescimento da cooperativa.

Quadro 66 – As evidências do contexto organizacional da Cooperforte

Fonte: elaborado pelo autor.

A Cooperforte têm uma relação de contribuição com o subsistema cooperativo do Sicoob-DF, pois investe no desenvolvimento sistêmico e distintivo das competências para a governança da cooperativa, mas não mantém uma relação de cooperação com o Sicoob relevante para o alcance deste objetivo. A Cooperforte diminui o seu custo de oportunidade para manutenção da relação de contribuição com o subsistema do Sicoob Central-DF – contribui para o sistema, mas gastando menos, proporcionalmente.

O grupo de atores do sistema cooperativo, liderados pela confederação Sicoob, tem uma função preponderante na prestação de serviços compartilhados, no provimento de recursos para os negócios bancário e financeiro e no intercâmbio de conhecimento

técnico do negócio. Em todas as cooperativas de crédito, as competências sistêmicas em prol da dimensão regulatória do entorno ambiental são compartilhadas, e na maioria das singulares afiliadas ao sistema Sicoob, são desenvolvidas com suporte das centrais e da confederação. Existe uma pressão do sistema cooperativo pela homogeneidade dessas competências sistêmicas compartilhadas entre as afiliadas.

<b>Combinação de Ativos e Capacidades Complementares</b>	
<b>Atributos do Construto</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Idiosincrasia e especificidade</b>	
1. Existem ativos tangíveis e intangíveis compartilhados pelos parceiros que não possuem substitutos em outras fontes e não podem ser adquiridos no mercado.	A centralização financeira e a supervisão auxiliar prestados pela Sicoob Central-DF e a reputação do sistema Sicoob.
2. Existem capacidades especializadas entre os recursos compartilhados pelos parceiros.	Os fornecedores especializados da Cooperforte.
3. Existem combinações indivisíveis de ativos e capacidades entre a firma e seus parceiros (especificidade dos recursos).	O sítio de contingência da Cooperforte instalado na sede da Sicoob Central-DF.
<b>Complementaridade estratégica</b>	
4. Existem combinações dos ativos e capacidades compartilhados pelos parceiros usados para o alcance dos objetivos estratégicos da firma.	A centralização financeira e a supervisão auxiliar prestados pela Sicoob Central-DF e a reputação do sistema Sicoob. Os fornecedores especializados da Cooperforte.
<b>Complementaridade organizacional</b>	
5. Existem mecanismos organizacionais (infraestrutura relacional) que permitem o acesso e a integração dos ativos e capacidades compartilhados por parceiros.	Não foram observados mecanismos organizacionais que estabelecessem uma infraestrutura relacional diferenciada.
6. Existem mecanismos para a coordenação das ações conjuntas entre os parceiros.	Não foram observados mecanismos para a coordenação de ações conjuntas entre os parceiros.

Quadro 67 – As evidências dos recursos combinados pela Cooperforte  
Fonte: elaborado pelo autor.

Na Cooperforte, o desenvolvimento distintivo das competências sistêmicas em prol da dimensão ambiental regulatória do sistema decorreu de condições contextuais

nos entornos organizacional e ambiental da cooperativa singular. O ambiente interno e a estratégia competitiva da cooperativa singular estabeleceram as condições e incentivos para o desenvolvimento distintivo das competências sistêmicas, mas os relacionamentos com as entidades do sistema Sicoob não foram relevantes para o processo evolutivo: as especificidades da Cooperforte quanto à inexistência do negócio bancário, a operação virtual do atendimento ao associado, o tamanho significativo das operações financeiras e o pioneirismo levaram à singular buscar relacionamentos específicos fora do sistema Sicoob.

O principal parceiro estratégico da Cooperforte é também o seu principal rival no mercado: o Banco do Brasil. A presidência e a diretoria dessa cooperativa de crédito singular são formados de quadros oriundos exclusivamente daquele que é o maior banco do Brasil. Como os profissionais são aposentados ou licenciados do BB, tendo ocupado cargos elevados de chefia, possuem experiência acima da média encontrada no quadro de dirigentes das demais entidades cooperativas. Alguns projetos contaram ainda com a participação de consultores especializados e que integraram o quadro de funcionários do Banco do Brasil e, hoje, possuem uma atuação independente. O fluxo de profissionais especializados entre a Cooperforte e o Banco do Brasil pode explicar o pioneirismo na implantação de diversos projetos que delinearão a excelência operacional no segmento. O resultado é uma das cinco maiores cooperativas de crédito do país, com nota máxima de avaliação de risco e taxas de crescimento significativas.

O Banco do Brasil tem interesse no desenvolvimento da Cooperforte primeiro porque existe uma questão de responsabilidade social envolvida, junto aos funcionários, mas também porque existe um interesse econômico envolvido. Pela cooperação com a Cooperforte, o BB disputa a parceria dessa cooperativa com o Sicoob, um concorrente em nível nacional – o Bancoob é, atualmente, a oitava maior instituição financeira do país. O interesse econômico se estende a todos os bancos parceiros, pois a Cooperforte distribui os recursos destinados à centralização financeira entre todos os parceiros do sistema financeiro, ao invés de concentrar no Bancoob, como fazem todas as singulares do sistema. Não obstante, o BB é o parceiro com maior cooperação junto à Cooperforte. Como disseram os gestores consultados:

*“Neste aspecto, existe um relacionamento muito facilitado, muito próximo com o BB. O BB permite que na posse dos funcionários novos, a Cooperforte vá lá, apresente-se para eles, dê um brindezinho e o convide para fazer parte da*

*cooperativa.”*

*“O valor da centralização financeira na Central é negociado com a mesma (entre R\$ 8 e 8,5 milhões). O restante da centralização é realizado nos bancos parceiros, como intermediação financeira e títulos e valores mobiliários. É uma contribuição para a manutenção da liquidez do sistema, mas, hoje, tem valido a pena, pois tem girado em torno de 105% do CDI. (...) O custo de oportunidade é o crédito junto ao associado, por isso trabalhamos para manter [a reserva] em níveis baixos. (...) Vale muito a pena para os bancos parceiros, pois é dinheiro que sai das contas-correntes de seus clientes e volta como aplicação financeira.”*

*“Houve a decisão do CA da Central-DF de que esses valores aplicados [nos bancos parceiros] serão considerados centralização financeira. (...) interessa muito para o Bancoob, pois dá liquidez para o sistema, e rende juros. Por isso o Sicoob abriu essa exceção [para a Cooperforte].“*

A explicação para a distinção reside nos relacionamentos específicos mantidos pela Cooperforte com empresas de fora do sistema cooperativo Sicoob, particularmente na transferência de conhecimentos que existe a partir do Banco do Brasil. Pelo modelo teórico proposto, se ao menos uma competência sistêmica é distintiva, então a estratégia competitiva considerou-a essencial na busca por vantagem competitiva.

Por fim, todas as evidências reunidas para o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas na cooperativa de crédito foram usadas para a confirmação dos construtos relacionados nas proposições teóricas da pesquisa.

<b>Intercâmbio de Informações e Conhecimento</b>	
<b>Atributos do Construto</b>	<b>Evidências Empíricas</b>
<b>Capacidade absorptiva da firma específica aos relacionamentos</b>	
1. Existe uma base de conhecimento comum entre a cooperativa singular e a cada um de seus parceiros.	O conhecimento sobre as atividades do setor financeiro é bastante padronizado em nível internacional, em particular, quanto à conformidade regulatória (e.g., Basel I e II).
2. Existem rotinas interorganizacionais que maximizam a frequência e a intensidade das trocas de informações e aceleram os projetos conjuntos.	Não foram observadas rotinas interorganizacionais para a gestão dos projetos conjuntos.
3. Existem profissionais especializados nos parceiros que são procurados pela cooperativa singular para resolverem questões específicas.	Existem nos fornecedores, principalmente.
4. Ocorre a mobilidade de profissionais entre a cooperativa singular e os seus parceiros.	Existem profissionais especializados que transitam entre os quadros de pessoal da Cooperforte e do Banco do Brasil, em particular os ocupantes de funções de alta gerência na Cooperforte.
<b>Incentivos à reciprocidade e à cooperação</b>	
5. Existem incentivos formais ao intercâmbio de conhecimento entre a cooperativa e cada um dos seus parceiros;	O Banco do Brasil apoia institucionalmente a Cooperforte como instrumento para a elevação da qualidade de vida dos seus funcionários no aspecto da segurança financeira.
6. Existem regras informais de reciprocidade entre a cooperativa singular e cada um dos seus parceiros;	O Banco do Brasil não tem interesse que a Cooperforte adote a marca “Sicoob”, pois ambos são concorrentes no mercado financeiro. A proteção contra crises de liquidez da Sicoob Central-DF é beneficiada com as competências sistêmicas distintivas da Cooperforte.
7. Existem sanções ao comportamento oportunista de um parceiro.	A Sicoob Central-DF tem diferentes níveis de intervenção em singulares afiliadas que negligenciem as competências sistêmicas – no caso extremo, já realizou várias fusões de cooperativas problemáticas.

Quadro 68 – As evidências do intercâmbio de conhecimento na Cooperforte

Fonte: elaborado pelo autor.



### **6.3 – A Análise Cruzada Intercasos**

Na presente seção, apresentam-se os resultados da análise cruzada intercasos, exigida pela escolha metodológica por um estudo de casos múltiplos (GEORGE; BENNETT, 2004; EASTON, 2010) e que visa o refinamento do modelo para o processo desenvolvimento de competências sistêmicas na firma.

Os principais resultados da análise dos respectivos casos foram: a identificação de competências sistêmicas nas duas cooperativas de crédito singulares; a caracterização da trajetória evolutiva do desenvolvimento das competências sistêmicas tal como uma série de capacidades e bens gerados pela firma de modo a contribuir para a solução de problemas sistêmicos junto a uma dimensão ambiental complementar ao mercado; e a caracterização dos processos subjacentes ao desenvolvimento de competências na firma – para a combinação de ativos complementares e para o intercâmbio de informações e conhecimento compartilhados pelos parceiros no entorno organizacional da firma.

Os três construtos do modelo teórico proposto nesse trabalho – (1) a geração de capacidades e bens na firma em prol da competitividade sistêmica; (2) a combinação de recursos complementares; e (3) o intercâmbio de informações e conhecimento – foram refinados ainda durante o procedimento de análise dos dados coletados. Cada construto é uma classe de mecanismo gerativo do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas, de modo que a ocorrência de uma competência sistêmica em cada um dos casos estudados pode ser observada por uma trajetória evolutiva das instâncias desses três mecanismos gerativos propostos.

A seguir, discutem-se as evidências reunidas sobre o funcionamento de cada mecanismo gerativo representado nos construtos do modelo teórico da Figura 2 a partir das instâncias de ativação das regras de produção correspondentes, com o propósito de corroborar ou não a relevância de cada uma para a validação do construto. Deste modo, apresentam-se nas próximas subseções os resultados da análise intercasos, organizados de acordo com as entidades analisadas: o entorno ambiental, o entorno organizacional e o ambiente interno; a geração de capacidades e bens em prol do sistema; a combinação de recursos compartilhados; e o intercâmbio de informações e conhecimento.

#### **6.3.1 – As condições contextuais presentes nos entornos ambiental e organizacional e no ambiente interno da cooperativa de crédito**

A pesquisa documental sugeriu e os dados empíricos evidenciaram que todas as

cooperativas de crédito podem enfrentar duas categorias de problemas sistêmicos: (1) as deficiências estruturais historicamente acumuladas na economia local, que são geridas pela estrutura social da comunidade; e (2) as questões de conformidade regulatória e dos riscos sistêmicos e específicos de cooperativas de crédito, que são geridas pela estrutura social no ambiente regulatório desse setor.

A cooperativa de crédito gera internamente bens e capacidades que podem estar contribuindo com a busca por soluções para questões sistêmicas e, portanto, que podem estar evidenciando competências sistêmicas. Porém, o nível evolutivo apresentado por qualquer uma dessas competências depende ainda de condições contextuais existentes nos entornos organizacional e ambiental da firma.

Para o entorno ambiental, a literatura sugeriu haver três condições contextuais, que foram examinadas nesta pesquisa em um ordem de precedência: (1) a existência de problemas sistêmicos; (2) o grau de rivalidade no mercado local; e (3) apropriação de alguma parcela dos benefícios gerados pela firma em favor de dimensão do entorno ambiental complementar ao mercado, na forma de novas fontes de rendas econômicas.

A primeira condição diz respeito a classes de problemas e respectivas dimensões sistêmicas da cooperativa singular. Os resultados da análise cruzada intercasos sugerem a independência dessas dimensões ambientais sistêmicas (a comunitária e a regulatória), o que necessita estar refletido nos construtos do modelo teórico.

Em termos das implicações deste achado para o modelo teórico, identificaram-se duas opções: (1) considerar apenas o problema sistêmico mais relevante para uma dada cooperativa, o que permite manter um único construto para a geração das capacidades e bens na firma em favor do sistema; e (2) considerar os dois problemas sistêmicos em separado, o que exige a especificação de dois construtos para a geração de capacidades e bens para cada dimensão sistêmica. Por conseguinte, o modelo teórico fundamentado no domínio empírico do cooperativismo de crédito sugere pelo menos dois modelos-candidatos a serem testados contra os dados.

A segunda condição trata da inexistência de concorrentes ou da baixa rivalidade no mercado local, o que pode significar que a cooperativa atua em um mercado de nicho (i.e., existem barreiras à entrada de concorrentes) e, portanto, não há incentivos para o investimento em competências sistêmicas distintivas. No primeiro caso, a Saromcredi tinha a concorrência do Banco do Brasil de Pimhuí (MG) e, à medida que expandia suas operações para outros municípios da região, de outros concorrentes. No segundo caso, a Cooperforte concorre com os bancos parceiros, onde os associados também tem conta-

corrente. Em ambos, a concorrência impõe restrições às oportunidades no mercado, o que incentiva as cooperativas de crédito um tipo específico de oportunidade de negócio fora da estrutura do mercado, que é a solução de problemas sistêmicos. A quantidade de concorrentes não parece ser relevante, mas a intensidade da rivalidade no mercado, sim.

A terceira condição diz respeito às condições para a apropriação de parcela dos benefícios gerados pela firma em prol de dimensão do entorno ambiental complementar ao mercado, na forma de novas fontes de rendas econômicas. Os dois casos estudados mostraram condições no ambiente interno e externo das cooperativas muito diferentes entre si.

Na Saromcredi, os projetos de desenvolvimento de novos negócios na economia local são condicionados à obtenção de financiamento na cooperativa de crédito, pois são bens privados aos associados, mas de interesse público da comunidade (i.e., bens quasi-públicos). Deste modo, as competências sistêmicas para o ambiente comunitário levam à redução das deficiências estruturais na economia local que restringem o desempenho de produtos e serviços bancários e financeiros da cooperativa no mercado local, de modo que o investimento no desenvolvimento distintivo dessas competências está alinhado à estratégia competitiva.

Na Cooperforte, a estratégia competitiva de diferenciação por menor preço (i.e., minimizar a taxa de juros no crédito e maximizar a taxa de remuneração das aplicações) implicou na distinção das competências que proporcionaram redução dos custos. Neste sentido, as competências sistêmicas para o ambiente regulatório proporcionam menores riscos e menores custos de conformidade, de modo que o investimento na distinção das citadas competências está alinhado à estratégia competitiva.

No ambiente interno das cooperativas e no entorno organizacional, as condições contextuais também influenciam o desenvolvimento das competências sistêmicas e dos respectivos processos subjacentes. A literatura traz duas condições contextuais, citadas nas seções “3.4.4” e “3.5.1” desta pesquisa: (1) a idiosincrasia do estoque de recursos próprios da cooperativa de crédito, que inclui as suas competências (ambiente interno); e (2) os relacionamentos específicos no entorno organizacional.

Na Saromcredi, o ambiente interno da cooperativa evoluiu para suportar a gestão de projetos externos, em favor do ambiente comunitário, mas o entorno organizacional evoluiu também, surgindo novas instituições de apoio aos setores econômicos locais. As capacidades desenvolvidas foram distribuídas entre os atores locais e contaram com as habilidades de parceiros específicos durante o processo de geração destas.

Na Cooperforte, a geração de capacidades para a infraestrutura operacional e o teleatendimento no ambiente interno estabeleceu um estoque de recursos que viabilizou a internalização das atividades de controle interno e gestão de riscos. A cultura bancária dos associados e as competências individuais dos gerentes trazidos do quadro do Banco do Brasil permitiram o desenvolvimento distintivo das competências sistêmicas em prol do ambiente regulatório, relativas à governança da cooperativa de crédito, de modo que fosse ainda independente das capacidades equivalentes na cooperativa central.

Em ambos os casos, tiveram relevância a cultura cooperativa dos associados e a existência de competências essenciais distintivas, em particular se a distinção é devido à interação com uma competência sistêmica: no caso da Saromcredi, as competências essenciais para os financiamentos orientados à economia local, e no da Cooperforte, as competências essenciais para o teleatendimento e para a eficiência operacional.

### **6.3.2 – O processo da geração de capacidades e bens em prol do sistema**

Para o processo descrito – o desenvolvimento das competências sistêmicas –, cada transição entre dois estágios subsequentes na trajetória evolutiva das capacidades e bens gerados pela firma para o sistema socioeconômico envolve uma ou mais instâncias dos mecanismos gerativos ativados: a cooperação interorganizacional pela combinação de recursos complementares e/ou o intercâmbio de conhecimento. Porém, é necessário observar a trajetória evolutiva dessas capacidades e bens gerados internamente à firma antes de investigar os processos subjacentes a esses eventos no domínio atual.

No caso da Saromcredi, diversos dos projetos e programas implantados em prol do desenvolvimento socioeconômico local mostraram evidências da geração de retorno econômico para a cooperativa de crédito. No caso da Cooperforte, o programa para o desenvolvimento de capacidades de governança, controle interno e gestão de riscos do negócio financeiro permitiu a redução de contingências para os riscos, que possuem um custo de oportunidade – poderiam estar financiando os associados.

Ficou evidenciado que tanto a Saromcredi quanto a Cooperforte internalizaram algumas atividades desenvolvidas por instituições de apoio dos níveis mesoeconômico – respectivamente, as entidades de desenvolvimento socioeconômico do ambiente local e a entidade de supervisão auxiliar que é a cooperativa central. No caso da Saromcredi, os membros da comunidade beneficiados em programas geridos por entidades locais que são parceiras aderiram às linhas de financiamento criadas pela cooperativa singular. Na

Cooperforte, uma estratégia competitiva de diferenciação por menor preço foi apoiada pelo estoque idiossincrático de recursos tornou os benefícios do investimento adicional nas competências sistêmicas apropriáveis através da redução das contingências e perdas sobre os riscos incorridos e ainda pela eliminação de custos de contratos para serviços compartilhados da Central-DF e Confederação.

Notou-se que a satisfação das necessidades ambientais - o primeiro atributo do construto - não está associada às *quantidades* de bens gerados em prol do sistema, mas à *distribuição* desses bens ao longo do tempo, isto é, não ao número de diferentes bens produzidos mas ao desenvolvimento continuado das competências sistêmicas. Portanto, convém que o modelo de mensuração desse construto tenha uma orientação qualitativa, não quantitativa. Os resultados sugerem que o item seja mensurado para cada uma das duas categorias de problemas sistêmicos (i.e., dimensões do entorno ambiental).

Em seguida, buscou-se determinar o efetivo resultado das capacidades e bens gerados em prol do sistema (i.e., o segundo atributo do construto). Para a Saromcredi, as deficiências estruturais da economia da região inviabilizavam os produtos de crédito, e mesmo que as taxas praticadas fossem menores do que nos concorrentes, os tomadores de crédito não apareciam. Para a Cooperforte, a operação virtual da cooperativa com o porte de um pequeno banco seria impossível sem as ações em prol da governança e dos controles internos enquanto a escala do negócio financeiro exigia uma gestão de riscos adequada às operações assumidas, que reduzisse os custos com contingências e rotinas.

Quanto ao terceiro atributo, a caracterização de distinção do desenvolvimento da competência sistêmica requer não haver concorrentes ou congêneres que entregam o mesmo nível de contribuição para uma dimensão do entorno ambiental. As necessidades definidas em cada das dimensões de interesse foram identificadas nos estudos de casos.

Para o ambiente comunitário, foram identificados como relevantes as seguintes ações: (1) o fomento aos novos negócios locais por meio do provimento de recursos produtivos e linhas de crédito especializadas; (2) a mobilização de pessoas e entidades em torno do cooperativismo; e (3) a promoção de eventos relativos à localidade e/ou ao cooperativismo. Similarmente, foram identificadas deficiências estruturais na economia local que foram tratadas pela cooperativa de crédito (i.e., a falta de mobilização de pessoas, a fragilidade das instituições, o baixo nível de qualificação da mão-de-obra, a infraestrutura de comunicações, a indisponibilidade de informações de negócio); e outras que tiveram somente a atuação do Estado (i.e., a infraestrutura rodoviária entre centros urbanos e a regulamentação ambiental) – e por isso, não constituem problemas

sistêmicos.

Para o ambiente regulatório, foi observado um conjunto mais diversificado de necessidades: (1) a efetividade do Conselho de Administração na definição das políticas e da direção estratégica da cooperativa; (2) a efetividade da alta gerência na implantação das estratégias definidas pelo conselho, no gerenciamento de riscos e na demonstração de uma conduta íntegra; (3) a efetividade do sistema de controle interno na prestação de dados e informações tempestivos, acurados e livres de erros materiais, na adaptação às mudanças normativas e legais e no atendimento das determinações da auditoria interna; (4) a efetividade do sistema de gerenciamento de riscos para a avaliação e ação sobre os riscos estratégicos, financeiros e operacionais; e (5) a mobilização dos associados em torno da governança cooperativa.

#### ***6.3.2.1 – Sobre a natureza cumulativa do processo e a natureza latente do resultado***

Ficou evidenciado que a operação das instâncias dos mecanismos sociais de interação entre os fatores organizacionais e os fatores ambientais internos e externos à firma pode surtir um efeito observável pela criação e desenvolvimento de competências sistêmicas apenas quando é superado um determinado ponto crítico: a oferta de um bem econômico que promove a modificação da estrutura social em uma dimensão ambiental complementar ao mercado pela solução de um problema sistêmico. Infere-se, portanto, que o processo de desenvolvimento de uma competência sistêmica apresenta um caráter cumulativo.

No caso da Saromcredi, por exemplo, foi necessária uma década para que as capacidades e os bens gerados pelo desenvolvimento local proporcionassem evidências observáveis de um desempenho econômico e social distintivo tanto na cooperativa de crédito quanto no município (Figura 16 e Figura 17).

Por sua vez, a competência sistêmica da Cooperforte em prol da governança e do controle interno tem efeito na redução dos riscos dessa singular e, de modo indireto, da rede de singulares em torno do Sicoob Central-DF – particularmente por causa da sua relevância sistêmica. No caso, os riscos são custos em potencial no negócio financeiro e, por isso, não estão refletidos no desempenho econômico da singular exceto se tiverem incorrido. Neste caso, o efeito cumulativo nem mesmo seria observável, pois se trata da ausência de riscos incorridos.

Tais observações levaram à conclusão que mensurar o efeito das competências



sistêmicas não é trivial, quer seja usando variáveis de desempenho econômico ou social. Pode ocorrer uma latência de duração não previsível para os efeitos do desenvolvimento da competência se tornarem passíveis de observação.

#### **6.3.2.2 – Sobre o caráter equifinal da trajetória evolutiva do processo**

O processo tem também um caráter equifinal, pois podem ocorrer trajetórias de instâncias de mecanismos sociais distintas que conduzem a um mesmo resultado final em termos da mudança evolutiva em uma competência. As explicações para o processo de desenvolvimento de competências sistêmicas na firma, nos dois casos, evidenciaram a equifinalidade.

Na Saromcredi, predominaram as instâncias do mecanismo de combinação de recursos complementares compartilhados pelos parceiros, que resultavam em recursos e instituições para melhorar a infraestrutura das cadeias produtivas da região. Os ativos e as capacidades gerados estavam ainda distribuídos entre os diversos atores institucionais locais, não apenas na cooperativa de crédito singular.

Por outro lado, na Cooperforte, predominaram os fluxos de conhecimento entre a singular e o Banco do Brasil, por meio do trânsito de gestores profissionais entre as instituições, o que levou ao desenvolvimento de capacidades gerenciais na cooperativa. Apenas um fluxo contínuo de profissionais de alta gerência entre o Banco do Brasil e a Cooperforte representou o significativo intercâmbio de conhecimento observado.

A equifinalidade tem consequências sobre a definição de variáveis mensuráveis dos mecanismos gerativos existentes nos relacionamentos da firma, pois a quantidade de instâncias ativadas não está associada ao nível evolutivo da competência essencial. Mais uma vez, é necessária a mensuração qualitativa de alguns atributos dos processos.

#### **6.3.2.3 – Sobre o caráter distintivo das competências sistêmicas**

Foram observadas evidências do desenvolvimento distintivo das competências sistêmicas nas duas cooperativas, sugerindo que as competências se tornaram essenciais para a geração de rendas econômicas nos negócios. A estratégia competitiva baseada em competências distintivas não relacionadas aos negócios centrais já foi investigada antes em outros estudos (BOGNER; THOMAS, 1992; CAMISÓN, 2004).

A Saromcredi escolheu implantar a estratégia de diferenciação com a evolução da competência sistêmica para a prospecção e o desenvolvimento de novos negócios na

economia local, realizando projetos interorganizacionais que permitiram a combinação de recursos complementares compartilhados por parceiros e proporcionaram mudanças no ambiente comunitário. O resultado obtido foi a geração de oportunidades para seus produtos e serviços não diferenciados. Embora a Saromcredi atue no negócio bancário e financeiro, mostrou o desenvolvimento de competências distintivas que são sistêmicas para o ambiente comunitário local, que viabilizaram os seus produtos e serviços para o mercado, mas não se relacionam diretamente aos seus negócios bancário e financeiro,.

Por sua vez, a Cooperforte construiu uma estratégia de diferenciação por menor custo total que precisou da evolução sistêmica das suas competências essenciais a partir da contratação de corpo diretivo com experiência de alta gerência no Banco do Brasil e que proporcionou mudanças na relação de contribuição para o ambiente regulatório. O resultado obtido foi uma redução de riscos do negócio financeiro da singular e também da rede de singulares em torno da Central-DF e dos custos de conformidade regulatória na singular. O efeito do baixo nível de risco é a redução do nível de recursos alocados na provisão para liquidez na Central e, por conseguinte, a redução do *spread* praticado, o que também faz do subsistema do Sicoob Central-DF um beneficiado.

### **6.3.3 – Os processos nos relacionamentos interorganizacionais da cooperativa**

Conforme o relatado previamente, foi observada a equifinalidade nas trajetórias evolutivas do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas: na Saromcredi, houve o predomínio da ativação do mecanismo de gerativo da combinação de recursos complementares e na Cooperforte, houve o predomínio do mecanismo de intercâmbio de informações e conhecimento. As quantidades de ativações dos mecanismos também não apresentaram associação com os níveis distintivos observados nessas competências sistêmicas: a Saromcredi apresentou muitos parceiros, inclusive para o intercâmbio de conhecimento, enquanto que a Cooperforte tem apenas um parceiro relevante, o Banco do Brasil.

Tais fatos são admitidos pelas proposições P1 e P2 do modelo teórico (Figura 2) que associam os dois construtos explicativos ao construto explicado, como um caso de equifinalidade, pois ambos contribuem para o nível observado de desenvolvimento das competências sistêmicas.

Na representação dos dois construtos explicativos, não foram observados todos os atributos mensuráveis previstos pelo modelo teórico elaborado. Para a Saromcredi, a

Complementaridade Organizacional e a Capacidade Absortiva não implicam em haver a infraestrutura relacional com os parceiros, e tanto a Reciprocidade quanto a Cooperação não implicam em haver incentivos formais e sanções. No caso da Cooperforte, o mesmo para a Complementaridade Organizacional e a Capacidade Absortiva.

Por fim, a proposição P3 do modelo teórico, que associa o nível de atividade na combinação de recursos com o nível de atividade no intercâmbio de conhecimento não foi caracterizada no caso da Saromcredi, onde aparentemente não houve um só parceiro que apresentasse uma forte influência no aprendizado organizacional dessa cooperativa. No caso da Cooperforte, o papel do fluxo de profissionais do Banco do Brasil para essa cooperativa de crédito possuía forte influência sobre todos os aspectos de sua evolução histórica. Não obstante, os resultados descritivos não foram conclusivos quanto ao papel da proposição P3 no fenômeno do desenvolvimento das competências sistêmicas.

Na perspectiva do Realismo Crítico, os resultados relatados não implicam que é preciso a modificação do modelo teórico pela remoção desses atributos mensuráveis ou da proposição P3. No domínio empírico do cooperativismo de crédito, ou apenas nas cooperativas que foram estudadas, as evidências empíricas desses mecanismos gerativos podem não terem ocorrido, se não ativados, ou não terem sido percebidas. Porém, nada se pode afirmar sobre a replicação do modelo teórico elaborado noutros domínios (e.g., para aglomerações industriais e turísticas) nem quanto à generalização por meio de um estudo comparativo.

#### ***6.3.3.1 – O processo da combinação de recursos complementares dos parceiros***

As análises realizadas sugerem que os recursos criados no âmbito dos projetos pretéritos contribuem com o estoque idiossincrático de recursos próprios da firma que é determinante para o desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas. Tais ativos e capacidades existentes, em geral, se encontram amortizados ou em amortização, o que reduz os custos necessários para a realização de um novo projeto. No entanto, o modelo teórico originalmente proposto não previu a consideração explícita do reuso de recursos criados no âmbito dos projetos pretéritos.

Para levar em consideração o mecanismo causal observado anteriormente, o modelo gerativo deveria considerar os resultados dos projetos pretéritos e que criam um estoque idiossincrático de recursos próprios também do subsistema local, e não somente da cooperativa de crédito. É necessário observar que o mecanismo da combinação de

recursos considera a complementaridade entre recursos de parceiros e da firma-focal, o que é moderado ainda pelo estoque de recursos próprios, mas não somente dessa firma. Também devem ser considerados aqueles dos entes locais. Em síntese, a especificidade do relacionamento pode estar na tríade parceiro externo, parceiro local e firma-focal.

Foram diversos os exemplos da Saromcredi que sustentam tal proposição, como por exemplo, as parcerias entre Saromcredi (firma-focal) e Bancoob (parceiro externo) na implantação do *internet banking*<sup>36</sup> que contou com o estoque de recursos próprios do subsistema local situados no provedor SRMinas (parceiro local). Um outro exemplo é o asfaltamento da estrada entre São Roque de Minas e Pinhuí que pode ser considerado incorporado ao estoque de recursos próprios do subsistema local e que constituiu uma condição contextual para projetos subsequentes, como os relativos ao turismo local.

### **6.3.3.2 – O processo do intercâmbio de informações e conhecimento**

A análise transcaso evidenciou que os relacionamentos interorganizacionais na forma da combinação de recursos compartilhados pelos parceiros teve predomínio sobre o intercâmbio de conhecimento com os mesmos. Esse padrão foi observado mesmo no caso da Cooperforte, onde a opinião dos entrevistados foi importante para estabelecer o relacionamento com o Banco do Brasil, através do fluxo de profissionais qualificados, como a manifestação mais importante para a distinção do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas para o ambiente regulatório.

Durante a análise de sequências apoiada pela ferramenta Aquad7, observamos que as regras de produção a partir do símbolo não terminal #STATE\Relationship tem uma simplicidade que não permite reconhecer o padrão que efetivamente ocorre. Existe uma precedência, determinada pelo modelo teórico, entre os mecanismos gerativos do intercâmbio de conhecimento e da combinação de recursos que, entretanto, não pode ser capturada pelas manifestações empíricas nos relacionamentos circunscritas ao escopo de um projeto da firma. Em outras palavras, um intercâmbio de conhecimento relevante ao

---

<sup>36</sup> É preciso ressaltar que, neste exemplo, o bem gerado não é de natureza sistêmica, pois é um produto comercial da Saromcredi baseado em competências essenciais do produto essencial que é relativo à infraestrutura para o acesso aos produtos e serviços finais da cooperativa de crédito. Não obstante, tal exemplo ilustra a dependência do mecanismo gerativo para a combinação de recursos sobre a condição contextual do estoque de recursos do sistema socioeconômico, que é distinto do estoque de recursos da própria firma.

projeto analisado pode ter ocorrido num momento pretérito, fora do escopo do projeto. Por exemplo, o fluxo de profissionais de alta gerência do BB para a Cooperforte: essas pessoas estabelecem as diretrizes estratégicas que se manifestam ao longo do tempo em projetos que podem não contar com a participação direta delas. Novamente, conforme o Realismo Crítico, não existe motivo, entretanto, para a eliminação da proposição P3 do modelo teórico, mas existe a necessidade de revisão do modelo gerativo em um esforço para que este seja capaz de reconhecer a particularidade descrita no mecanismo social do intercâmbio de conhecimento.

Outro aspecto observado fora a presença de intercâmbio de conhecimento com parceiros cujos relacionamentos são específicos da firma, isto é, não estão disponíveis para as entidades congêneres e os concorrentes. Mais uma vez, o relacionamento entre a Cooperforte e o Banco do Brasil é um exemplo para a condição contextual do entorno organizacional citada. No caso da Saromcredi, foram vários relacionamentos desse tipo e, mais uma vez, alguns que se tornam específicos para o desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas nos parceiros empresariais da cooperativa de crédito – o grupo dos pequenos empresários e produtores rurais que são os consumidores das linhas de crédito ofertadas. Neste caso, existe complementaridade entre as instituições externas e internas ao subsistema comunitário, que é criada com o apoio da cooperativa de crédito. Como exemplo principal, pode-se citar o relacionamento entre a FERT, a Coocanastra e a Saromcredi nos projetos relativos ao queijo Canastra.

#### **6.4 – A Proposta Final dos Modelos Teórico e Gramatical**

Considerando os padrões contextuais comuns aos projetos subsequentes e as divergências entre os dados empíricos observados e o modelo gramatical original ainda durante a análise intercasos, sugerem-se algumas modificações nas regras de produção utilizadas na análise de sequências para o rastreamento do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas. Delas resulta a proposta final de gramática do Quadro 69.

A gramática final obtida do procedimento de rastreamento do processo deve se situar na classe sensível ao contexto (GSC) porque: (1) a regra do desenvolvimento da competência sistêmica presume dois ou mais bens econômicos para o mesmo problema estabelecido por uma dimensão sistêmica do entorno ambiental e, portanto, deve ser do tipo  $A \rightarrow BA$ ; e (2) as condições contextuais comuns a todos os bens que evidenciam a competência sistêmica (i.e., problema sistêmico e rivalidade) exigem uma regra do tipo

cA → cBcA.

```
#STATE\CombinationContext ->
    #Context\Internal\ResourceStock , #STATE\CombinationContext
#STATE\CombinationContext ->
    #Context\Internal\ResourceStock

#STATE\CombinationContext ->
    #Context\Internal\SpecificRelationship , #STATE\CombinationContext
#STATE\CombinationContext ->
    #Context\Internal\SpecificRelationship

#STATE\InterchangeContext ->
    #Context\Internal\SpecificRelationship , #STATE\InterchangeContext
#STATE\InterchangeContext ->
    #Context\Internal\SpecificRelationship

#STATE\Relationship ->
    #STATE\CombinationContext , #Event\CombinationOfResources , #STATE\Relationship
#STATE\Relationship ->
    #STATE\CombinationContext , #Event\CombinationOfResources

#STATE\Relationship ->
    #STATE\InterchangeContext , #Event\InterchangeOfKnowledge , #STATE\Relationship
#STATE\Relationship ->
    #STATE\InterchangeContext , #Event\InterchangeOfKnowledge

#STATE\CompetenceContext, #STATE\GenerationOfEconomicGood ->
    #STATE\CompetenceContext, #STATE\GoodContext, #Event\GenerationOfEconomicGood,
    #STATE\Relationship

#STATE\GoodContext -> #Context\External\Appropriability, #STATE\GoodContext
#STATE\GoodContext -> #Context\External\Appropriability

#STATE\S -> #STATE\CompetenceContext, #STATE\CompetenceDevelopment

#STATE\CompetenceContext, #STATE\CompetenceDevelopment -> #STATE\CompetenceContext,
#STATE\GenerationOfEconomicGood, #STATE\CompetenceContext, #STATE\CompetenceDevelopment

#STATE\CompetenceContext, #STATE\CompetenceDevelopment -> #STATE\CompetenceContext,
#STATE\GenerationOfEconomicGood

#STATE\CompetenceContext -> #Context\External\Problem , #Context\External\Rivalry
#STATE\CompetenceContext -> #Context\External\Problem
```

Quadro 69 – A gramática gerativa final para os padrões sequenciais de eventos

Fonte: elaborado pelo autor conforme a notação de Chomsky (1956, 1959).



Por outro lado, só a condição contextual do problema sistêmico foi considerada estritamente necessária. As demais regras permaneceram do tipo regular, mas reescritas para representarem com maior precisão a ordem das condições contextuais e eventos no entorno organizacional.

Por fim, a análise cruzada intercasos permitiu o refinamento dos construtos do modelo teórico elaborado durante o capítulo três, do marco teórico. Uma contribuição desta tese em prol da melhor compreensão do fenômeno da competitividade sistêmica é o refinamento deste modelo em base empírico (Figura 24).

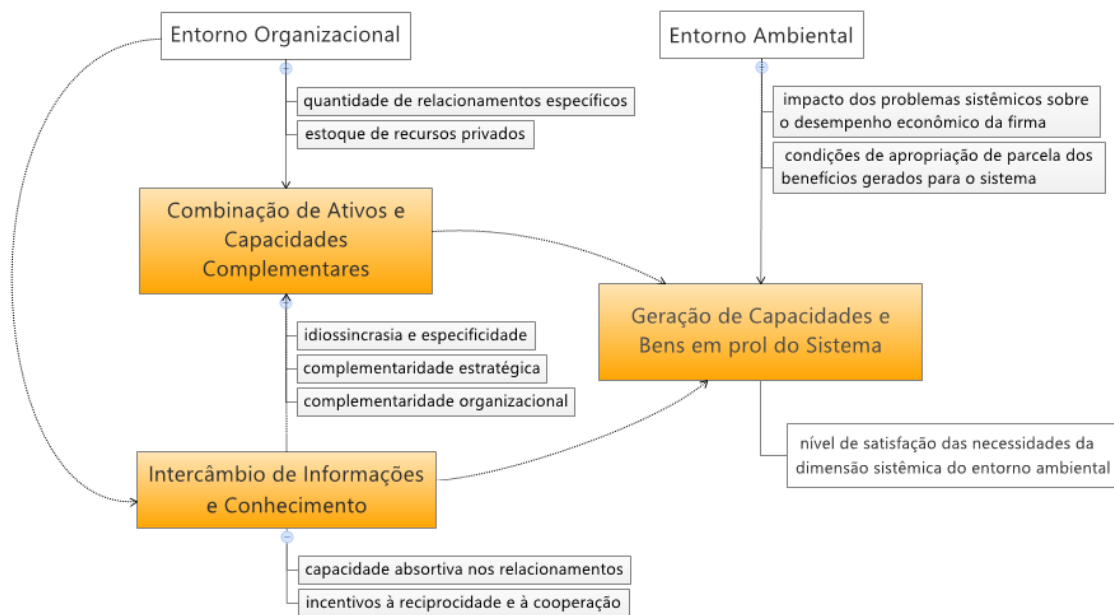


Figura 24 – O modelo do processo de desenvolvimento de competências sistêmicas  
Fonte: elaborado pelo autor.

## 7. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES FINAIS

O mercado é uma estrutura social que determina, de forma descentralizada, o processo de alocação eficiente de recursos, proporcionando a maximização da utilidade para o produtor e o consumidor através dos atributos do produto transacionado. Porém, como vem sendo argumentado ao longo deste trabalho, podem ocorrer falhas intrínsecas aos mercados e deficiências estruturais historicamente acumuladas nas economias que prejudicam a eficiência alocativa ou tornam inviável a geração do produto que satisfaça as necessidades dos consumidores e da sociedade.

Por vezes, as falhas e deficiências podem ser exploradas economicamente pelas firmas, gerando lucros superiores aos auferidos pelos demais competidores no mercado. As principais perspectivas teóricas para a vantagem competitiva – visão da estrutura da indústria e visão dos recursos da firma – partem do pressuposto de que imperfeições nos mercados de produto e de fatores limitam o processo competitivo entre firmas e impõem custos sociais da ineficiência alocativa dessa forma de governança das transações.

Outras estruturas sociais podem vir a suprir as falhas e deficiências presentes nos mercados, como a regulação estatal, a comunidade, burocracias (e.g., estruturas de governança em organizações privadas e públicas) e outros mercados (e.g., ações, créditos de carbono). O condicionamento sobre o comportamento da firma, através das estruturas sociais, importa em custos de conformidade que podem incorrer de um modo heterogêneo entre as firmas de um mesmo mercado e, neste caso, podem ainda implicar em desvantagem competitiva.

A busca pela solução das falhas e das deficiências do mercado pode representar uma estratégia competitiva para algumas firmas. No mercado financeiro, por exemplo, as modalidades de garantia não convencionais implantadas nas cooperativas de crédito podem implicar na segmentação do mercado e proporcionar uma vantagem competitiva sobre os bancos.

Por outro lado, as firmas podem realizar atividades não relacionadas à oferta de produtos no mercado, mas à oferta de bens não comercializados, destinados à satisfação das necessidades estabelecidas pelas estruturas sociais complementares ao mercado. As estruturas sociais, no caso, não apenas impõem restrições às atividades econômicas das firmas, mas impõem ainda necessidades a serem satisfeitas pela realização de atividades nas firmas que, a princípio, não estariam relacionadas às necessidades do consumidor, mas à competitividade do sistema socioeconômico no qual elas estão inseridas.

O mercado e demais estruturas sociais complementares formam dimensões do entorno ambiental da firma, que proporcionam oportunidades e ameaças aos negócios. Nos estudos estratégicos, costuma-se focar somente nas oportunidades e nas ameaças da dimensão do mercado, mas pelo mostrado neste estudo, as dimensões complementares ao mercado também oferecem oportunidades para a geração de rendas econômicas para a firma.

Foi argumentado que existem bens gerados para satisfação de necessidades no entorno ambiental, buscando a solução de falhas e deficiências do mercado que limitam a competitividade. Quando estas não podem ser resolvidas pelo mecanismo de ajuste baseado em preços de mercado nem de intervenção estatal baseada em regulação ou políticas públicas, exigindo a articulação das firmas e instituições de apoio no entorno organizacional, são chamadas de problemas competitivos sistêmicos.

Mostrou-se que a busca pela solução de um problema sistêmico requer a ação coletiva da firma junto a instituições de apoio à indústria: primeiro, por atividades de cooperação para a criação de novos recursos competitivos a partir de combinação de ativos, capacidades e conhecimento compartilhados no entorno organizacional, e depois, por atividades de contribuição pela geração de novos bens econômicos para a satisfação de necessidades estabelecidas no entorno ambiental. Esses dois tipos de atividades das firmas são realizadas em prol do benefício privado e público, e também estão baseadas no pressuposto da racionalidade econômica.

Os relacionamentos entre a firma e as organizações de apoio à indústria, do governo e da sociedade civil, situadas no seu entorno organizacional, com o propósito de proporcionar a competitividade empresarial e sistêmica em todas as dimensões do seu entorno ambiental, delimitam um sistema socioeconômico. Neste sentido, o sistema socioeconômico contribui para a competitividade empresarial das firmas que atuam em um mesmo setor econômico, ou mesmo tipo de mercado local, mas as firmas também contribuem para a competitividade sistêmica da forma descrita neste trabalho.

O presente estudo propôs que a estratégia competitiva de uma firma pode estar baseada na geração de bens destinados à satisfação de necessidades oriundas das demais dimensões do entorno ambiental – não exclusivamente, mas também nisso. No caso, a competência da firma é sistêmica porque proporciona o crescimento empresarial pelo seu posicionamento estratégico no sistema socioeconômico, o que depende da posse de recursos estratégicos relacionais. O mercado é a dimensão que é a fonte dos recursos financeiros de maior liquidez, mas não é a única dimensão relevante para o desempenho

empresarial. A busca por soluções para problemas sistêmicos também pode significar a oportunidade para o desenvolvimento de vantagens competitivas sobre os concorrentes no mercado. Neste caso, o desenvolvimento de competências sistêmicas é distintivo.

Para a verificação empírica das proposições teóricas do modelo do processo de desenvolvimento das competências sistêmicas na firma, a presente pesquisa adotou o cooperativismo de crédito brasileiro como o domínio empírico e o estudo de caso como a metodologia. Nas próximas seções apresentam-se, respectivamente, as conclusões que foram inferidas a partir dos resultados informados no capítulo seis, e as limitações da pesquisa e sugestões para uma agenda de investigação.

### **7.1 – Principais Conclusões e Contribuições da Pesquisa**

Considera-se que o modelo de desenvolvimento de competências sistêmicas na firma desenvolvido nesta tese, que é pautado na perspectiva teórica da competitividade sistêmica, é uma extensão do modelo de competências: além dos mecanismos sociais pelos quais firmas e instituições cooperam no entorno organizacional para a criação de novos recursos compartilhados, o modelo proposto discrimina ainda o mecanismo pelo qual firmas contribuem com a geração de bens econômicos para o entorno ambiental do seu sistema socioeconômico. Em síntese, o modelo reconhece as relações de cooperação e contribuição da firma com os seus entornos organizacional e ambiental como distintas entre si.

Tanto no modelo relacional quanto no sistêmico, os relacionamentos da firma no entorno organizacional conferem o acesso a recursos idiossincráticos que geram as vantagens competitivas. A diferença se situa no propósito da exploração dos recursos constituídos através da ação coletiva, cujo escopo, na visão sistêmica, inclui e expande o da visão relacional, pois admite a busca racional das firmas por resultados distintivos não somente de natureza empresarial, mas também sistêmica.

Na visão relacional, a vantagem competitiva é evidenciada no desempenho dos produtos finais, gerados a partir dos recursos compartilhados, quanto à satisfação das necessidades estabelecidas pelo consumidor no mercado, pois é uma especialização da visão baseada em recursos.

Na visão sistêmica, porém, a vantagem competitiva pode ser evidenciada ainda pelo desempenho dos bens quasi-públicos gerados pela firma quanto à satisfação das necessidades estabelecidas nas demais dimensões do entorno ambiental complementares

ao mercado. Tais bens não constituem produtos finais porque não são comercializados nos mercados consumidores; são possíveis soluções a falhas intrínsecas ou deficiências estruturais que restringem a eficiência do mercado e o desempenho dos produtos finais da firma. Os problemas sistêmicos, que não são resolvidos por meio de mecanismos de mercado ou de intervenção estatal, exigem a ação coletiva entre os atores dos níveis micro e meso do sistema socioeconômico, provedores dos recursos idiossincráticos que são explorados pela firma neste processo.

O mecanismo de cooperação interorganizacional para a solução de problemas sistêmicos é observado no modelo da competitividade sistêmica proposto por Esser et al. (1996), mas cuja orientação é exclusiva à dimensão do mercado. A firma estabelece uma relação de cooperação quando existem processos para a combinação de recursos e para o intercâmbio de conhecimentos com um parceiro no entorno organizacional – os recursos estratégicos relacionais.

O mecanismo de contribuição da firma em prol da satisfação de demandas das dimensões ambientais do sistema socioeconômico por meio da oferta de bens sistêmicos não é discriminado no modelo de Esser et al. (1996): é uma contribuição específica da presente tese. Nessa nova visão sistêmica, a firma pode também estabelecer uma relação de contribuição quando existem processos para o desenvolvimento de competências em prol da satisfação das necessidades de dimensões do entorno ambiental complementares ao mercado, para a criação de bens quasi-públicos envolvidos na busca pela solução de um problema sistêmico. O que precisava ser explicado é a vantagem que tem a firma, um ator racional em um mercado de concorrência imperfeita, em realizar investimentos não orientados ao desenvolvimento de produtos para o consumidor, mas à promoção da competitividade sistêmica.

Em suma, a competência sistêmica distintiva surge da realização, pela firma, de atividade econômica que explora recursos idiossincráticos compartilhados por parceiros, promovendo a competitividade sistêmica, mas também revertendo essa sua contribuição em prol do seu próprio crescimento. O processo tem três fases: (1) a ação coletiva para a criação de recursos compartilhados; (2) a busca por soluções de um problema sistêmico através da exploração de recursos pela firma em prol da geração de bens que satisfazem às necessidades estabelecidas nas dimensões ambientais do sistema socioeconômico; e (3) a apropriação de uma parte do valor público criado para o sistema socioeconômico na forma de rendas econômicas em proveito da firma.

A firma é o ator do sistema socioeconômico que possui uma interface com o

mercado consumidor e, assim, tem condições específicas para promover o ajuste interno da sua configuração de recursos que leva à satisfação das necessidades das dimensões ambientais. As especificidades dos entornos organizacional e ambiental de uma firma podem explicar as diferenças quanto à sua relação de contribuição pela competitividade sistêmica quando comparado às suas congêneres: algumas apresentam simultaneamente níveis maiores de contribuição em bens e de apropriação de rendas sobre o valor público criado para o sistema socioeconômico.

Os estudos de caso realizados evidenciaram uma explicação para o fenômeno que reconhece as condições contextuais que levam a diferenças de apropriação privada, pelas firmas, dos benefícios gerados pelos bens quasi-públicos oferecidos em prol da competitividade do sistema socioeconômico. Para tanto, foi preciso recorrer ao modelo de competências: não como um conjunto de atividades estratégicas realizadas pela firma para a construção de vantagens competitivas em um ambiente de rivalidade no mercado (PRAHALAD; HAMEL, 1990b; JAVIDAN, 1998), mas de atividades estratégicas que são realizadas conjuntamente por várias firmas e atores do sistema socioeconômico para a promoção da competitividade sistêmica (ESSER et al., 1996; LAWSON, 1999b).

A solução do problema competitivo inclui o desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas através de projetos interorganizacionais. Pode haver diferenças de apropriação das competências compartilhadas entre firmas concorrentes ou congêneres, conforme havia sido demonstrado anteriormente por Camisón (2004). De acordo com Dyer e Singh (1998), o desenvolvimento heterogêneo das competências compartilhadas pelas firmas de um mesmo setor pode representar a fonte de vantagem competitiva para as que acumulam recursos relacionais. A explicação plausível está nos relacionamentos específicos da firma que suportam a apropriação de competências compartilhadas em condições superiores ao padrão do setor, tornando-as distintivas, o que também já havia sido demonstrado por Camisón (2004).

Na visão sistêmica da competitividade, competências podem ser essenciais ou sistêmicas, sendo que podem ser ainda competências compartilhadas. O modelo teórico parte da proposição da competitividade sistêmica que é parcialmente criada pelas ações das firmas no sistema socioeconômico, na forma do desenvolvimento de competências sistêmicas, e também da proposição da heterogeneidade na apropriação de competências compartilhadas entre firmas de um mesmo sistema.

O desenvolvimento distintivo de competências sistêmicas precisa de condições contextuais específicas que permitam a apropriação, na forma de rendas econômicas, de



parte dos benefícios gerados pela firma pela competitividade sistêmica, tais como: (a) a falta de opções de entrada em novos mercados, seja por diversificação horizontal, seja por diversificação concêntrica; (b) a existência de problemas sistêmicos que restringem o desempenho do negócio em mercados cativos da firma; (c) a existência de rivalidade com concorrentes que obtêm lucros extraordinários explorando um problema sistêmico.

Os resultados dos estudos de caso permitem inferir que a estratégia competitiva baseada em competências sistêmicas e distintivas é uma escolha racional da firma: tem o objetivo da maximização do desempenho dos produtos finais no mercado consumidor pela satisfação de necessidades noutras dimensões do entorno ambiental. A resolução de problemas sistêmicos nestas dimensões torna o mercado mais eficiente e, em algumas condições contextuais, proporcionam novas oportunidades para os negócios existentes na firma. Na medida em que a solução dada a esses problemas sistêmicos contribui de alguma maneira à sustentabilidade do sistema socioeconômico como um todo e ainda geram rendas econômicas para a firma, é possível inferir que existe uma competência sistêmica que é essencial para a estratégia competitiva da firma.

### **7.1.1 – Sobre a necessidade da relação de contribuição no modelo sistêmico**

A cooperação entre os agentes em busca de seus interesses particulares ocorre quando o resultado ótimo de Pareto não é obtido espontaneamente pela ação racional do agente numa situação de competição (RING; VAN-DE-VEN, 1992, 1994). Um projeto interorganizacional é uma situação de decisão que pode ser modelada como um jogo cooperativo da firma com parceiros no entorno organizacional, cujo objetivo é a criação de recursos que se não geram benefícios para todos, ao menos não prejudicam ninguém. O objetivo da firma é sempre a adaptação competitiva ao mercado.

Nota-se que os projetos interorganizacionais para fins sistêmicos são realizados quando o custo de oportunidade do investimento é menor do que o retorno econômico proporcionado (o que não necessariamente é medido em valores monetários) para todos os parceiros. Em geral, o rateio dos dispêndios entre os parceiros e o reuso de recursos amortizados de projetos anteriores gera uma diferença positiva entre o valor econômico criado e o custo dos investimentos realizados. Desta maneira, nos dois casos estudados, as circunstâncias de cada projeto foram parcialmente determinadas pelos resultados dos projetos anteriormente realizados, que permaneceram na configuração dos recursos da firma e nas estruturas do sistema socioeconômico.

Se condições estruturais fossem somente restrições ao comportamento da firma orientado à maximização do retorno privado em um mercado de concorrência perfeita, então não poderia haver distinção na contribuição de qualquer firma para a satisfação de necessidades estabelecidas pelas demais dimensões do entorno ambiental. A geração de um bem sistêmico pela firma seria apenas uma fonte de custos adicionais e a iniciativa e o investimento em projetos interorganizacionais para a solução de problemas sistêmicos deveriam sempre partir de entidades do nível mesoeconômico, jamais da firma.

Os resultados empíricos desse trabalho sugerem que a solução de um problema sistêmico implica a modificação da estrutura do sistema socioeconômico, em parte, pela agência da firma, que obtém retorno privado da iniciativa. Uma sequência de projetos é a evidência de uma competência sistêmica quando tem coerência em prol da solução de um problema sistêmico. Os projetos não necessariamente são interorganizacionais, mas se o processo de combinação de recursos complementares compartilhados por parceiros não ocorre, então o processo de intercâmbio de conhecimento precisa ser observado.

A relação de cooperação da firma com os parceiros no entorno organizacional é caracterizada pela criação de recursos na rede para os fins empresariais e sistêmicos das firmas, isto é, que proporcionem o retorno econômico privado e o impacto competitivo sistêmico, respectivamente. Por exemplo, os recursos do SISBR e do FGS oferecidos pelo Sicoob para as singulares geram impacto direto no ambiente de mercado e indireto no crescimento do sistema cooperativo. Trata-se de uma relação prevista no modelo da competitividade sistêmica (ESSER et al., 1996).

A relação de contribuição da firma para dimensões no entorno ambiental é, por sua vez, caracterizada pela exploração na firma de recursos compartilhados para os fins sistêmicos, isto é, que gere um impacto competitivo sistêmico e, a partir deste, o retorno econômico privado. Por exemplo, os projetos do queijo Canastra da Saromcredi geram impacto direto no ambiente comunitário e indireto no crescimento da singular. Trata-se de uma relação não prevista no modelo supracitado.

Em síntese, foi evidenciado neste trabalho que é possível a ocorrência tanto de eventos de cooperação em prol das firmas no entorno organizacional quanto de eventos de contribuição das firmas para o entorno ambiental em prol do sistema socioeconômico no qual se inserem.

A cooperação ocorre entre dois ou mais atores que possuem estratégias para a consecução dos seus objetivos particulares, podendo ou não proporcionar uma mudança estrutural. Por sua vez, a contribuição acontece entre um agente e uma estrutura, sendo

que o agente possui uma estratégia para promover uma mudança na estrutura social que viabilize a consecução dos seus objetivos privados. Portanto, a cooperação não implica automaticamente na contribuição de uma firma, pois é necessário um contexto que torne a contribuição uma decisão racional, permitindo que a firma faça a apropriação de parte do valor público criado através da sua contribuição para a competitividade sistêmica, na forma de rendas econômicas.

A ação esporádica da firma em prol da competitividade sistêmica, porém, não evidencia uma competência sistêmica. A relação de contribuição da firma se evidencia pela geração continuada de vários bens sistêmicos que tem coerência com o processo de busca pela solução de um problema sistêmico. Portanto, a relação de contribuição deve ser evidenciada pela trajetória evolutiva de caráter sistêmico em pelo menos uma das competências da firma.

Quando existe uma oportunidade empresarial no desenvolvimento sistêmico de uma competência, então a decisão racional da firma pode ser por uma contribuição. O mecanismo social da relação de contribuição pressupõe haver cooperação prévia (i.e., o compartilhamento e reuso de recursos entre os parceiros), embora pode não ser evidente nem imediata na sequência de eventos críticos analisada. Por exemplo, o intercâmbio de informações e conhecimento entre o Banco do Brasil e a Cooperforte proporcionou um acúmulo de bens e capacidades que levou à distinção de suas competências sistêmicas.

As relações de cooperação para a criação de recursos que possuem coerência para o desenvolvimento distintivo de uma competência sistêmica, em geral, apresentam configurações de parceiros distintas entre si. Não são, portanto, uma única situação de cooperação, mas várias. A coerência estratégica entre os projetos de iniciativa da firma pela busca por soluções para um problema sistêmico reflete: (1) a trajetória evolutiva de uma competência sistêmica da firma caracterizada por bens econômicos quasi-públicos gerados; e (2) uma relação de contribuição da firma pela satisfação das necessidades de uma dimensão do entorno ambiental complementar ao mercado, pelos bens econômicos quasi-públicos gerados.

Em síntese, quando a firma possui uma história de procurar a cooperação com os parceiros para a solução de um problema sistêmico e existem as condições exigidas para a apropriação de parte do valor público criado por meio da sua contribuição para o ambiente do sistema socioeconômico, então uma competência sistêmica distintiva pode estar sendo desenvolvida nesta firma.

### 7.1.2 – Sobre a percepção do consumidor das competências sistêmicas

Mintzberg (1988) levantou a hipótese da percepção do consumidor como fator determinante de uma vantagem competitiva, mas demonstramos neste trabalho que é possível obter uma vantagem não perceptível nos atributos distintivos de um produto da firma.

Como discutido no capítulo do marco teórico, os problemas sistêmicos não são precificáveis nos mercados, não são considerados na decisão de alocação dos recursos pelos agentes econômicos e, portanto, não são espontaneamente resolvidos pela ação de concorrentes em um mercado. Isso vale tanto para os mercados de fatores quanto para os mercados de produtos.

No caso dos mercados consumidores, os problemas sistêmicos envolvem falhas de mercado ou deficiências estruturais que restringem o desempenho do produto final da firma. Por exemplo, a linha de crédito para a produção de queijos que apesar dos juros subsidiados, não tinha adesão dos produtores rurais por causa da incapacidade destes em lidar com os demais riscos envolvidos na atividade. Não há mercado para a resolução de um problema deste tipo, o que implicou na liderança da Saromcredi numa ação coletiva com esta finalidade. Os consumidores do produto financeiro da cooperativa singular se beneficiam desta ação coletiva, mas o bem que dela resulta não pode ser comercializado em um mercado, ainda que seja provido por uma empresa.

Nestes casos, porém, é necessário haver condições para a apropriação de uma parte do valor público gerado pela firma para o sistema socioeconômico. Por exemplo, se a Saromcredi fomenta novos negócios na comunidade, um espaço de oportunidades de financiamento é criado, mas é preciso criar o vínculo dessas ações pela comunidade local com seus produtos de crédito, sob o risco de criar mercado para os concorrentes.

Em outros casos, é necessário tornar o benefício público proporcionado pela satisfação de uma demanda do entorno ambiental perceptível como benefício privado do consumidor. Por exemplo, quando a Cooperforte trabalha em prol da melhoria da gestão de riscos, faz os seus produtos financeiros se tornarem mais confiáveis, mas isso não é percebido espontaneamente como um atributo de valor pelo consumidor. Nesse caso, a divulgação e a educação do associado são necessárias para permitir o retorno de parte do valor público criado na forma de rendas econômicas para a firma.

Em síntese, a hipótese de Mintzberg (1988) implica na existência de ao menos uma vantagem competitiva perceptível pelo consumidor, o que pode ser a diferenciação

por menor preço. Por outro lado, particularmente nas estratégias competitivas baseadas em preço, é possível a existência de vantagem competitiva não refletida nos atributos do produto oferecido ao consumidor. Tal fato não dispensa a necessidade de comunicação da vantagem competitiva ao consumidor, seja por meio da redução de preços ou por meio de estratégias de marketing, mas também não faz da capacidade de comunicação uma vantagem propriamente dita, que reside em uma competência sistêmica distintiva.

### **7.1.3 – Sobre as inovações metodológicas da pesquisa**

As estratégias de pesquisa qualitativa deveriam diferir das quantitativas apenas na natureza dos dados utilizados, não na forma de concepção e de execução. Na prática, os estudos quantitativos exigem a consideração de pressupostos das técnicas estatísticas que conferem o rigor ao protocolo de pesquisa, enquanto os pressupostos das técnicas computacionais empregadas nos estudos qualitativos não recebem o mesmo tratamento.

Os pesquisadores qualitativos, em geral, aplicam as ferramentas de análise de dados sem ter conhecimento sobre como elas foram construídas, ou o que é ainda mais temerário, usam dados organizados pelo próprio pesquisador e sujeitos a vieses. Assim, os resultados dos estudos qualitativos são criticáveis com justiça pelos quantitativistas porque não seguem critérios científicos de aceitação universal.

O primeiro problema metodológico das abordagens qualitativas é a ausência da consideração do modelo matemático utilizado. Existe um campo da matemática discreta que é tão vasto quanto os campos da matemática contínua e da estatística, no entanto, de desconhecimento por diversos pesquisadores qualitativistas, aparentemente. Em outros termos, existem modelos matemáticos discretos aplicáveis às estratégias qualitativas de pesquisa, como modelos estatísticos são aplicáveis às estratégias quantitativas.

Nesta pesquisa, adotamos dois modelos discretos: para a análise de conteúdo – baseado na teoria das categorias de Eilenberg e Mc Lane (1945) – e para a análise de sequências – pela teoria das gramáticas gerativas de Chomsky (1956). Desta forma, os procedimentos de análise qualitativa são formalmente especificados e os pressupostos foram verificados no domínio empírico também, conferindo ainda mais rigor à pesquisa.

O segundo problema metodológico é a incapacidade de expressar formalmente a equivalência entre modelos de pesquisa, sejam quantitativos ou qualitativos. O padrão observado nos trabalhos é a descrição das técnicas de análise utilizadas e dos resultados obtidos, mas a transposição dos resultados ou a intercomunicação entre os modelos não

é discutida nas pesquisas em ciências sociais. Particularmente naqueles estudos que são qualitativos e quantitativos (i.e., os *quali-quantis*), que especificam mais de uma etapa de análise, as diferentes naturezas dos dados analisados e dos métodos empregados exigiria uma especificação rigorosa da validade da integração desses procedimentos, o que não ocorre em virtualmente todos os estudos consultados por este pesquisador.

Nesta pesquisa, propomos uma técnica matemática para analisar a equivalência entre os modelos formais utilizados para a análise dos dados que também é baseada na teoria das categorias (EILENBERG; MACLANE, 1945). Trata-se de um instrumento para a generalização de modelos matemáticos, sejam de natureza discreta ou contínua (i.e., qualitativos ou quantitativos). Usando uma notação formal e universal, é possível definir as bases da validade da equivalência entre modelos de modo total ou parcial com suporte em transformações de elementos do modelo original para elementos do modelo derivado.

A metodologia desenvolvida nesta tese é inovadora. Para avaliar a equivalência entre os modelos de análise de dados, não encontramos qualquer experiência prévia de aplicação da teoria das categorias no campo das ciências sociais, exceto por um estudo preliminar sobre a modelagem de cadeias de valor do próprio autor dessa tese (BRAGA, 2010, 2012). Do modelo teórico elaborado, foi operacionalizado um modelo categorial e, a partir deste, outro modelo processual, ambos suportando os respectivos métodos para realizar a análise dos dados. Por fim, os resultados obtidos pelo modelo processual-gerativo foram transpostos para o modelo categorial, visando ainda a possibilidade, em algum momento futuro, de serem transponíveis a um modelo comparativo-estrutural. Os procedimentos foram formalmente especificados por um esquema baseado na teoria das categorias.

Outra dificuldade encontrada nas ciências sociais, mas que não é de natureza metodológica, a polissemia entre os conceitos teóricos poderia ser bastante reduzida pela adoção dos procedimentos de especificação e análise na forma das suas estruturas de categorias. Em um cenário considerado ideal – e ainda utópico – proposto por este pesquisador, os estudiosos não publicariam os seus resultados em artigos escritos em linguagens humanas inerentemente afetadas pela ambiguidade, mas modelos formais especificados usando linguagens que referenciam resultados de estudos anteriores de um modo inequívoco. Isso contribuiria para a acumulação de conhecimento teórico. Além disso, tais linguagens formais estão hoje disponíveis, e têm encontrado aplicação nos campos da engenharia da informação e das linguagens de programação.



Em síntese, uma contribuição metodológica dessa pesquisa para as ciências sociais é a sugestão de um procedimento de análise dos modelos que deve preceder os procedimentos de análise dos dados propriamente ditos. Muitas pesquisas quantitativas, que possuem maior afinidade com as técnicas matemáticas, consideram formalmente a avaliação da validade da equivalência entre modelos, o que presume uma especificação formal destes com base na teoria das categorias. Trata-se de um critério de validade que não é contemplado na literatura de métodos científicos para as ciências sociais.

No campo da Estratégia, tradicionalmente situado no paradigma positivista, o Realismo Crítico de Bhaskar (1975) vem sendo cada vez mais adotado nos projetos de pesquisa (JESSOP, 2001; FARIA, 2007; HÓBÁIN, 2012; KILPINEN, 2013). Por outro lado, não foi encontrado por este pesquisador nos trabalhos que se situam no paradigma realista crítico, um método para a análise sistemática dos mecanismos sociais que não são observáveis, mas geram regularidades empíricas sob algumas condições contextuais específicas.

A teoria da gramática gerativa ou transformacional de Noam Chomsky (1956), embora concebida para o estudo sistemático de linguagens formais, é adequada para os estudos de fenômenos processuais representáveis por regras de produção de eventos que geram trajetórias equifinais perante variações nas condições contextuais.

O modelo processual baseado na teoria das gramáticas gerativas (CHOMSKY, 1956) é por si mesmo uma aplicação da teoria das categorias. Embora seja comum no campo da linguística, onde foi originado, e da ciência da computação, onde é aplicado extensamente, é incipiente nas ciências sociais. Há poucos estudos que fazem aplicação de gramáticas à análise de processos organizacionais e instituições (PENTLAND, 1994, 1995), mas nenhum utilizando o formalismo matemático de Chomsky. Também não foi encontrado qualquer estudo que aplique uma gramática para analisar a competitividade em sistemas socioeconômicos. Neste sentido, a transição do paradigma funcionalista da sociologia da regulação para o paradigma regulacionista não somente precisa de uma abordagem epistemológica realista crítica como também de uma metodologia analítica gerativista. Tal necessidade foi satisfeita com a adaptação das teorias de Eilenberg e Maclane e de Chomsky na forma de um modelo analítico elaborado nesta tese.

Uma técnica para análise sequencial qualitativa baseada nos princípios realistas críticos e gerativistas, formalmente especificada, porém, não existe nas ciências sociais. Um tipo de método para o rastreamento de processos pela análise de sequências usando uma gramática gerativa é o que buscamos desenvolver neste trabalho. Demonstramos

que o modelo matemático das gramáticas gerativas tem potencial de ser uma abordagem metodológica qualitativa para a pesquisa em ciências sociais, considerando a natureza processual e evolutiva dos fenômenos sociais.

## **7.2 – Limitações da Pesquisa e Sugestões para Agenda de Investigação Futura**

Nesta seção, exemplificamos a necessidade de replicação da presente pesquisa para a identificação e caracterização de novos casos que possibilitem a generalização do modelo teórico das competências sistêmicas e também a evolução do mesmo no sentido de se consolidar como uma teoria no campo da Estratégia.

### **7.2.1 – As vantagens e desvantagens da metodologia da pesquisa**

O presente estudo adotou o paradigma ontológico e epistemológico chamado Realismo Crítico, o paradigma teórico regulacionista e uma abordagem metodológica baseada nas estratégias de *survey* qualitativo (método de análise de conteúdo) e estudo de casos múltiplos e heurístico (método de rastreamento de processo). Para o objetivo de pesquisa estabelecido – descrever o fenômeno do desenvolvimento de competências sistêmicas, com o propósito do refinamento do modelo teórico proposto –, os resultados obtidos demonstraram que os meios se mostraram adequados aos fins.

Considera-se que uma contribuição da presente tese é adotar a abordagem dos modelos gerativos para descrever um fenômeno contingente no tempo e no espaço que se mostrou adequada à tarefa proposta. Embora a análise de sequências seja utilizada na sociologia (ABBOTT, 1990, 1995) e em sistemas de informação (EVERMANN, 2007; AHMAD; LYYTINEN; NEWMAN, 2011), não são propriamente modelos gerativos.

Embora a pesquisa tenha evidenciado os mecanismos sociais do fenômeno das competências sistêmicas da firma que realiza ações coletivas necessárias à resolução de problemas sistêmicos, fugiram do escopo do presente estudo: (1) a mensuração dos efeitos socioeconômicos da contribuição da firma pela geração de bens que satisfazem necessidades no entorno ambiental; (2) a mensuração da parcela da variação positiva do desempenho econômico da firma que pode ser atribuída às competências sistêmicas distintivas comparativamente com a população estudada – as cooperativas de crédito.

As estratégias orientadas à formação de competências sistêmicas distintivas nas cooperativas foram caracterizadas quanto à existência do fenômeno, isto é, da trajetória evolutiva das capacidades e bens da firma que satisfazem necessidades do consumidor

no mercado e de outras partes interessadas nas demais dimensões do entorno ambiental complementares ao mercado. Os resultados sugerem como competências são distintivas em relação aos bancos e outras cooperativas, mas um modelo econômico do fenômeno, das relações funcionais entre as quantidades monetárias representativas dos conceitos teóricos enunciados, não foi construído e não pode ser construído com base nos dados utilizados na pesquisa.

Não obstante os bens sistêmicos gerados poderem ser um determinante de uma vantagem competitiva sustentável da firma frente aos rivais, o mercado não é capaz de precificá-los corretamente e, assim, não é trivial determinar o impacto sobre o resultado econômico empresarial.

Por fim, o próprio fato da irrelevância do conceito “lucro” (i.e., a “sobra” do exercício) nas cooperativas de crédito, embora seja restrito ao domínio empírico desta pesquisa, representa uma dificuldade adicional na mensuração desta forma de vantagem competitiva. O objetivo estratégico das cooperativas não é a maximização das sobras, que ocorrem pelo descasamento entre receitas e despesas ao longo do exercício social da empresa, por isso, não podem mesmo ser usadas como um indicador de desempenho econômico. Neste sentido, outros domínios empíricos podem se mostrar mais adequados para a elucidação dos mecanismos gerativos das competências sistêmicas distintivas.

O modelo teórico, como refinado a partir dos resultados dessa pesquisa, por conseguinte, não se presta a uma abordagem de quantidades econômicas, o que por tudo o que foi exposto, não parece ser promissor.

Desta forma, a principal sugestão de trabalhos futuros sobre o tema desta tese é a aplicação do modelo teórico refinado por meio de um estudo comparativo quantitativo ou comparativo qualitativo (RAGIN, 1987) no domínio do cooperativismo de crédito, cujo objetivo é verificar a possibilidade de generalização populacional das proposições teóricas estabelecidas. Quanto ao método de análise qualitativa de sequências baseado na teoria das categorias e na teoria das gramáticas gerativas, é importante buscar novas aplicações e seguir no desenvolvimento metodológico desta abordagem analítica.

## **7.2.2 – Os papéis do Estado e da Firma na competitividade empresarial**

A perspectiva sistêmica da vantagem competitiva pode ser definida para firmas porque estas estabelecem a interface entre o sistema socioeconômico e o mercado e, de fato, lideram o processo competitivo. A razão de existir para todas as demais entidades

de suporte no entorno organizacional da firma é tornar possível o desenvolvimento das suas competências sistêmicas.

No entanto, o resultado competitivo das ações coletivas pelo desenvolvimento de competências sistêmicas na firma é o estabelecimento de laços não transacionais com consumidores no mercado que são difíceis de serem imitados pelos concorrentes. Tais laços não passam por mercados, mas por dimensões ambientais complementares, e são forjados com as partes interessadas que integram o entorno organizacional da firma.

Exceto a interface transacional entre a firma e o mercado, que lhe é distintiva, os laços não transacionais estabelecidos pela firma no entorno ambiental são similares aos mantidos por instituições de apoio no entorno organizacional: ambos são vínculos de interdependência entre as partes de um sistema socioeconômico.

Ao mesmo tempo, como foi visto durante a pesquisa, pode haver vantagens no desenvolvimento de competências sistêmicas situadas nas firmas que são decorrentes justamente da interface com o mercado que elas possuem e do processo de concorrência que atua sobre as soluções sistêmicas por elas desenvolvidas.

No caso dos setores econômicos regulados pelo Estado, como indústrias-redes de infraestrutura (e.g., aviação civil, energia, telecomunicações), o desenvolvimento de competências sistêmicas nas firmas reguladas constitui um objetivo de política pública. A cooperação em ações coletivas para criação de recursos compartilhados com as firmas representa não somente uma alternativa ao intervencionismo estatal que se contrapõe às regras do livre mercado; é ainda uma abordagem necessária à resolução dos problemas sistêmicos, isto é, que não são tratáveis através dos mecanismos baseados em preços dos mercados e dos mecanismos baseados em autoridade estatal das políticas setoriais.

Neste sentido, a resolução de questões sistêmicas importa à autoridade estatal para a consecução dos seus objetivos institucionais. O reconhecimento deste fato possui implicações para a concepção do que é planejamento no setor público, pois expande seu domínio para além da esfera estatal, ou seja, impõe a consideração de recursos em posse de outros atores do sistema socioeconômico que são imprescindíveis à competitividade sistêmica. Neste ponto-de-vista, o Estado não pode ser protagonista porque não exerce a atividade econômica, nem pode ser árbitro porque não escolhe vencedores do processo competitivo; é somente mais um parceiro da firma no entorno organizacional, por causa da idiossincrasia dos recursos que não poderiam ter sido criados em formas alternativas de organização econômica (i.e., não estatais).

Na perspectiva da organização pública estatal como mais um parceiro da firma

no sistema socioeconômico, cuja contribuição em prol da competitividade empresarial e sistêmica é tão necessária e insuficiente quanto à dos demais atores sociais, é necessário reconhecer ainda a possibilidade de ser prescindível e substituível pela contribuição de outro ator. Deste modo, organizações públicas estatais não precisariam ter exclusividade na prestação de serviços públicos, que em alguns casos podem ser supridos por meio de outra forma de organização econômica não estatal, contribuindo para a competitividade sistêmica com maior eficiência econômica. A substituição de formas de organização de uma atividade econômica é um tipo de competição, gera eficiência econômica.

Por exemplo, a supervisão auxiliar realizada pelas centrais é um substituto da supervisão direta do regulador estatal, o Banco Central do Brasil, no qual tais entidades têm uma evidente vantagem em comparação à organização estatal da atividade, mas as cooperativas singulares não são obrigadas a serem afiliadas de uma central. Já fora do domínio deste trabalho, tribunais arbitrais, como a Câmara de Arbitragem do Mercado (CAM) da BM&FBOVESPA, substituem os tribunais de justiça. As empresas de capital aberto não são obrigadas a migrar para o Novo Mercado, onde devem aderir à jurisdição da CAM abdicando da possibilidade de recurso judicial, mas podem fazê-lo se tiverem incentivos para tal. As autoridades certificadoras digitais (e.g., Certisign) substituem os cartórios oficiais para o serviço de autenticação de firma quando o contrato civil não tem forma prescrita em lei. Em todos os exemplos citados, se ocorre uma substituição da forma estatal da prestação do serviço, o relevante é o ganho de eficiência econômica, isto é, a entrega de benefício à população mediante a redução dos custos econômicos e sociais. Ocorre uma forma de competição entre organizações que não são concorrentes em um mercado, mas são integrantes de um sistema socioeconômico.

O padrão de competição fora dos mercados descrito no parágrafo anterior difere do padrão concorrencial. Neste tipo de situação, claramente existe um mercado, onde a concorrência entre produtos ocorre como um processo continuado, enquanto nos casos anteriores, não existia um mercado, e o processo de substituição era latente e entre organizações que integravam um mesmo sistema socioeconômico. Esse padrão remete ao observado por Hamel (1994) quando argumentou que a competição no mercado de produto é a expressão superficial de uma competição ainda mais profunda, baseada em competências.

Não ter concorrentes ou mercado não elimina a competição com outras formas de organização econômica que atuam na mesma atividade e são integrantes do mesmo sistema socioeconômico. Neste sentido, as capacidades e as competências necessárias à

prestação e evolução do negócio podem ser transferidas da organização pública, formal ou informalmente, ainda que a competência legal não se altere por causa da perda de competitividade da forma estatal de organização econômica da atividade. Não obstante, são necessários estudos de casos em outros setores de atividade além do cooperativismo de crédito que permitam a generalização dessas conclusões.





## REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. A primer on sequence methods. **Organization Science**, v. 1, n. 4, p. 375–392, 1990.

ABBOTT, A. Sequence Analysis: New Methods for Old Ideas. **Annual Review of Sociology**, v. 21, p. 93–113, 1995. Disponível em: <[http://pages.ucsd.edu/~aronatas/project/academic/abbott on sequence analys.pdf](http://pages.ucsd.edu/~aronatas/project/academic/abbott%20on%20sequence%20analysis.pdf)>. .

ACHARYA, V. V. A theory of systemic risk and design of prudential bank regulation. **Journal of Financial Stability**, v. 5, n. 3, p. 224–255, 2009. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1572308909000059>>. Acesso em: 9/4/2012.

AGLIETTA, M. **A theory of capitalist regulation: the US experience**. London: Verso, 1976.

AHMAD, A.; LYTTINEN, K.; NEWMAN, M. THE EVOLUTION OF PROCESS MODELS IN IS RESEARCH : FROM A PUNCTUATED SOCIAL PROCESS MODEL TO A SOCIO-TECHNICAL. ECIS. **Anais...** , 2011. Disponível em: <<http://is2.lse.ac.uk/asp/aspecis/20110165.pdf>>. .

AKSENTIC, M.; JUMASHUKUROV, C.; KUZOVKOV, K.; LUDVIKSSON, G.; ZINOECKER, F. **The Icelandic Financial Services Cluster**. Cambridge: Havard Business School, 2008.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. The Property Rights Paradigm. **Journal of Economic History**, v. 33, n. March, p. 16–27, 1973.

ALEXANDRE DA SILVA, M. **Impacto do Sistema Cooperativo de Crédito na Eficiência do Sistema Financeiro Nacional**. Brasília (DF): Banco Central do Brasil, 2011.

ALMADA, M. A. O cooperativismo de crédito brasileiro: sistemas estruturados. Seminário Banco Central sobre Microfinanças. **Anais...** , 2003. Disponível em: <[http://www.bcb.gov.br/pre/SeMicro5/Palestras/09\\_2\\_Almada.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/SeMicro5/Palestras/09_2_Almada.pdf)>. .

ALMEIDA, E. F. L. DE; FERNANDES, M. R. **Caracterização da Microrregião da Canastra como Produtora do Queijo Minas Artesanal**. São Roque de Minas, 2004.

ALMEIDA, P. H. DE M. **Projeto Desenvolvimento Local através do Turismo**. 2013a.

ALMEIDA, P. H. DE M. **Desenvolvimento de Metodologia de Gerenciamento de Projetos para a Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de São Roque de Minas LTDA - Sicoob Saromcredi**, 2013b. FGV.

ALTENBURG, T.; HILLEBRAND, W.; MEYER-STAMER, J. **Building Systemic Competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**. Berlin, 1998.

ALVES, S. D. DA S.; SOARES, M. M. **Microfinanças: Democratização do Crédito no Brasil Atuação do Banco Central**. 3<sup>a</sup> ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2006.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. January, p. 33–46, 1993.

ANDRADE, M. A. R.; HOFFMANN, V. E. Redes Interorganizacionais: um estudo das pequenas e médias empresas no setor calçadista do Vale do Rio Tijucas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 193–216, 2010.

ANDRIGHI, F. F.; HOFFMANN, V. E.; ANDRADE, M. A. R. Análise Da Produção Científica No Campo De Estudo Das Redes Em Periódicos Nacionais E Internacionais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 2, 2011. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/ojs-2.2.4/index.php/rai/article/view/530>>. Acesso em: 9/2/2012.

AUGUSTO, A. G. Fundamentos metodológicos da abordagem da regulação: origem histórica e questões fundadoras. **Ensaio FEE**, v. 25, n. 2, p. 427–442, 2004.

BAIN, J. S. Relation of profit rate to industry concentration. **Quarterly Journal of Economics**, v. 65, p. 293–324, 1951.

BALESTRIN, A. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos : proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, p. 153–177, 2007. Disponível em: <<http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/viewArticle/141>>. Acesso em: 20/3/2012.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. Ampliação Interorganizacional do Conhecimento: o caso das redes de cooperação. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 1, p. 1–25, 2005.

BALESTRO, M. V.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; LOPES, M. C.; PELLEGRIN, I. DE. A Experiência da Rede PETRO-RS : uma Estratégia para o Desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas. **Revista de Administração Contemporânea**, , n. Edição Especial, p. 181–202, 2004.

BALLIANA, G. M. A Ação do Desuc para o Desenvolvimento das Credis Brasileiras. In: D. B. Pinho; V. M. A. Palhares (Eds.); **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. p.185–196, 2010. Brasília: Editora Confabras.

BARBOSA, C. **Territórios de Vida e Trabalho dos Pequenos Produtores de Queijo da Serra da Canastra: um estudo sobre a relação entre produção camponesa e espaços naturais protegidos nas nascentes do Rio São Francisco**, 2007. Universidade Federal de Uberlândia.

BARBOSA, C.; CLEPS JÚNIOR, J. Tem gente no parque: um estudo sobre agricultura e áreas protegidas nas nascentes do rio São Francisco - Serra da Canastra Minas Gerais. II Encontro de Grupos de Pesquisa da UFU. **Anais...** . p.23, 2006. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKER, C. **Cultural Studies: Theory and Practice**. London: Sage Publications, 2005.
- BARNEY, J. B. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy. **Management Science**, v. 32, n. 10, p. 1231–1241, 1986. Disponível em: <<http://mansci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/mnsc.32.10.1231>>. Acesso em: 16/10/2012.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. Sage Publications. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/content/17/1/99.short>>. Acesso em: 18/7/2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: S. R. Clegg; C. Hardy; W. R. Nord (Eds.); **Handbook de Estudos Organizacionais (vol. 3)**. p.131–179, 2004. São Paulo: Editora Atlas.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic Management and Competitive Advantage**. 2nd ed. Pearson Prentice Hall, 2008.
- BCB. Simplified Prudential Regulation for Credit Unions in Brazil. **e-Newsletter, Bank Supervision in the Americas**, v. 25, n. April, 2011. Disponível em: <<http://asbaweb.org/E-News/enews-25/enews-EN-25.html>>. .
- BECATTINI, G. The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In: F. Pyke; G. Becattini; W. Sengenberger (Eds.); **Industrial Districts and Inter-firm Cooperation in Italy**. p.37–51, 1990. Geneva: International Institute for Labour Studies.
- BECATTINI, G. Italian Industrial Districts: Problems and Perspectives. **International Studies of Management and Organization**, v. 21, n. 1, p. 83–90, 1991.
- BELLANDI, M. The industrial districts in Marshall. In: E. Goodman; J. Bamford (Eds.); **Small Firms and Industrial Districts in Italy**. p.136–152, 1989. London: Routledge.
- BENNETT, A. Complex Causal Relations and Case Study Methods: The Example of Path Dependence. **Political Analysis**, v. 14, n. 3, p. 250–267, 2006. Disponível em: <<http://pan.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/pan/mpj020>>. Acesso em: 13/9/2014.
- BENNETT, A. Process Tracing and Causal Inference. In: H. Brady; D. Collier (Eds.); **Rethinking Social Inquiry**. 2nd ed., 2010. Rowman and Littlefield.
- BENNETT, A.; CHECKEL, J. T. **Process Tracing : From Philosophical Roots to Best Practices**. School for International Studies, 2012.
- BENZAQUEN, J.; CARPIO, L. A. DEL; ZEGARRA, L. A.; VALDIVA, C. A. A competitiveness index for the regions. **CEPAL Review**, , n. December, p. 18, 2010.

BERTALANFFY, L. VON. **General System Theory: Foundations, Development, Applications**. New York: George Braziller, 1968.

BHASKAR, R. A. **A Realist Theory of Science**. London: Verso, 1975.

BHATTACHARYA, S.; PATEL, U. R. Markets, Regulatory Institutions, Competitiveness and Reforms. Workshop on Understanding Reform Global Development Network. **Anais...** . p.51, 2003. Cairo, Egypt.

BIANCHI, P. **Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las pymes: aprendiendo de la experiencia europea**. 72nd ed. Buenos Aires: CEPAL, 1996.

BOGNER, W. C.; THOMAS, H. **Core Competence and Competitive Advantage: A Model and Illustrative Evidence from the Pharmaceutical Industry**. Illinois: Bureau of Economic and Business Research, 1992.

BOGNER, W. C.; THOMAS, H. Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. In: G. Hamel; A. Heene (Eds.); **Competence-based competition**, Faculty Working Paper. The Strate ed., p.111–144, 1994. Chichester, UK: Wiley.

BOGNER, W. C.; THOMAS, H.; MCGEE, J. Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. **British Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 275–290, 1999. Disponível em: <<http://www.blackwell-synergy.com/links/doi/10.1111/1467-8551.00139>>. .

BOOT, A. W. A. **Competitiveness assessment and key issues for the Dutch retail banking sector**. Amsterdam, Netherlands: OECD, 2007.

BORELLI, B. M. **Melhoria da qualidade do queijo Minas artesanal**. 2006.

BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. C. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 991–1013, 2003. Disponível em: <[http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1016/S0149-2063\\_03\\_00087-4](http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1016/S0149-2063_03_00087-4)>. Acesso em: 14/3/2012.

BORRÁS, S.; EDQUIST, C. **Competence Building : A Systemic Approach to Innovation Policy**. Lund, Sweden, 2013.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic Management and Determinism. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 586–96, 1984.

BOYER, R. **A Teoria da Regulação: uma análise crítica**. São Paulo: Editora Nobel, 1990.

BRAGA, B. DA R. Modelagem da Arquitetura de Processos para a Gestão da Estrutura de Custos : a abordagem desenvolvida no Banco Central do Brasil. Congresso de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público. **Anais...** . p.19, 2010. Brasília: ESAF. Disponível em:

<[http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/premios/premio\\_artigos\\_cientificos/arquivos/monografias\\_premiadas/P\\_Mencao\\_Honrosa\\_Bruno\\_da\\_Rocha\\_Braga\\_023P.pdf](http://www.esaf.fazenda.gov.br/esafsite/premios/premio_artigos_cientificos/arquivos/monografias_premiadas/P_Mencao_Honrosa_Bruno_da_Rocha_Braga_023P.pdf)>. .

BRAGA, B. DA R. Uma metodologia de modelagem da arquitetura de processos para a gestão da estrutura de custos e aplicação aos negócios do Banco Central do Brasil. **Revista UNIABEU**, v. 5, n. 10, 2012.

BRAGA, B. DA R. Em Busca de um Modelo para o Processo de Desenvolvimento de Competências Centrais Empresariais e Sistêmicas baseado nos Relacionamentos Interorganizacionais. Encontro da Anpad. **Anais...**, 2013a. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2013/06 - ESO/PDF ESO - Tema 3/2013\\_EnANPAD\\_ESO958.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/06 - ESO/PDF ESO - Tema 3/2013_EnANPAD_ESO958.pdf)>. .

BRAGA, B. DA R. Em Busca da Vantagem Competitiva Sistêmica: um ensaio teórico. Encontro da Anpad. **Anais...**, 2013b. Rio de Janeiro: ANPAD. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2013/06 - ESO/PDF ESO - Tema 1/2013\\_EnANPAD\\_ESO972.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2013/06 - ESO/PDF ESO - Tema 1/2013_EnANPAD_ESO972.pdf)>. .

BRUSCO, S. The Emilian model: productive decentralization and social integration. **Cambridge Journal of Economics**, v. 6, n. 1, p. 167–184, 1982.

BRYMAN, A. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? **Qualitative Research**, v. 6, n. 1, p. 97–113, 2006.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. Ashgate Publishing, 2007.

BURT, R. S. The Social Structure of Competition. **Networks and organizations: Structure, form, and action**, 1992. Disponível em: <<http://personal.stevens.edu/~ysakamot/BIA658/man/week4/burt.pdf>>. .

CAMISÓN, C. Shared, competitive, and comparative advantages: a competence-based view of industrial-district competitiveness. **Environment and Planning A**, v. 36, n. 12, p. 2227–2256, 2004. Disponível em: <<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=a3759>>. Acesso em: 9/8/2011.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B.; PUIG, A. Effect of Shared Competences in Industrial Districts on Knowledge Creation and Absorptive Capacity. **World Academy of Science**, v. 34, p. 733–747, 2009.

CAMPBELL, J. P. On the nature of organizational effectiveness. In: P. S. Goodman; J. M. Pennings (Eds.); **New perspectives on organizational effectiveness**. 1st ed., p.13–55, 1977. San Francisco: Jossey-Bass.

CAMPOS, A. A. **O Papel Estratégico de Empreendedores Coletivos em Organizações Intensivas em Capital Social – O caso da Cooperativa de Crédito de São Roque de Minas.**, 2006. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2006/dissertacao\\_agma\\_r\\_abdon\\_camos\\_2006.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2006/dissertacao_agma_r_abdon_camos_2006.pdf)>. .



- CARGAN, L. **Doing social research**. Rowman & Littlefield Publishers, 2007.
- CARNEY, M.; GEDAJLOVIC, E. Vertical integration in franchise systems: Agency theory and resource explanations. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 607–629, 1991.
- CARRUTHERS, B. G.; KIM, J.-C. The Sociology of Finance. **Annual Review of Sociology**, v. 37, n. 1, p. 239–259, 2011. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-soc-081309-150129>>. Acesso em: 7/3/2012.
- CARVALHO, A.; LEITE, J. C. **A cidade morria devagar**. Armazém das Ideias, 2004.
- CASAROTTO FILHO, N.; MINUZZI, J. Garantia mutualista: a experiência das cooperativas de crédito atuando como garantidoras de financiamentos no sul do Brasil. **Revista de Gestão e Empreendedorismo**, v. 1, n. 1, p. 73–84, 2009.
- CASAROTTO-FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CASTELLS, M. **A era da informação: economia sociedade e cultura – a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CASTRO, L. H. DE. **Manual Associativismo, Acesso ao Crédito e Apoio à Inovação**. Belo Horizonte, 2008.
- CASTRO, M. DE; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos Interorganizacionais e Resultados : Estudo em uma Rede de Cooperação Horizontal da Região Central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25–46, 2011.
- CAVALCANTE, C. M. Realismo crítico e abordagem da Regulação: da possibilidade de colaboração entre Ciência e Filosofia. **Ensaio FEE**, v. 2, p. 353–373, 2007.
- CAVES, R. E.; PORTER, M. E. From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition. **Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n. 2, p. 241–262, 1977. JSTOR. Disponível em: <<http://jstor.org/stable/1885416>>. .
- CHAMBERLIN, E. H. **The Theory of Monopolistic Competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1933.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT Press, 1962.
- CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **Journal of Economic Perspectives**, v. 6, p. 79–100, 1992.
- CHANDRASEKHAR, C. P. **Financial Policies**. New York, 2007.

CHEN, H. T.; ROSSI, P. **Using theory to improve program and policy evaluations**. Westport, CT: Geenwood, 1992.

CHOMSKY, N. **Three Models for the Description of Language**. 1956.

CHOMSKY, N. On Certain Formal Properties of Grammars. **Information and Control**, v. 2, n. 2, p. 137–167, 1959. Disponível em:  
<<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019995859903626>>. .

CLEGG, S. R.; HARDY, C. Introduction. In: S. R. Clegg; C. Hardy; W. R. Nord (Eds.); **Handbook of Organization Studies (vol. 1)**. 1st ed., 1997. Sage Publications.

CLEMENT, P. The term “macroprudential”: origins and evolution. **BIS Quarterly Review**, , n. March, 2010. Disponível em:  
<[http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r\\_qt1003h.pdf](http://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt1003h.pdf)>. .

CLEMONS, E. K.; CROSON, D. C.; WEBER, B. W. Market Dominance as a Precursor of Market Failure : Emerging Technologies and the Competitive Advantage of New Entrants. 29th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. **Anais...** , 1996. IEEE.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series., v. 4, n. 16, p. 386–405, 1937. Wiley Online Library. Disponível em:  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>>. .

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Journal of Law, Economics, & Organization**, New Series., v. 4, n. 1, p. 33–47, 1988. Wiley Online Library. Disponível em:  
<<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>>. .

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absortive Capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128–152, 1990.

COLEMAN, J. S. Social structure and the emergence of norms among rational actors. **Paradoxical Effects of Social Behavior**, p. 55–83, 1986.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students**. 2nd Editio ed. New York: Palgrave Macmillan, 2003.

CONNER, K. R. A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 121–154, 1991. Disponível em:  
<<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920639101700109>>. Acesso em: 5/3/2012.

COOK, T. D.; CAMPBELL, D. T. **Quasi-experimentation: design and analysis issues for field settings**. Chicago: Rand McNally, 1979.

COSTA, C. A. N.; MILAGRES, R.; RIGHI, H. **Sistema Financeiro Nacional: Parcerias , Alianças e Inovações**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral: Núcleo Serasa de Inovação em Serviços, 2007.

- COSTA, H. A.; HOFFMANN, V. E. Competitividade de Destinações Turísticas : elementos e indicadores aplicados no estudo da administração turística de Balneário Camboriú. **Turismo em Análise**, v. 17, n. 2, p. 135–154, 2006.
- COYNE, K. P. Sustainable Competitive Advantage - What It Is, What It Isn't. **Business Horizons**, 1986.
- CRUZ, C. L.; ROSSETTO, C. R. Estudo do Agronegócio do Leite na Região do CONDEPRO., Encontro da Anpad. **Anais...** . p.1–15, 2001. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2001/ESO/2001\\_ESO272.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2001/ESO/2001_ESO272.pdf)>. .
- CUEVAS, C. E.; FISCHER, K. P. **Cooperative Financial Institutions: Issues in Governance, Regulation and Supervision**. Washington, D.C., 2006.
- DAGA, L.; KARAM, H.; LUDWINEK, M.; et al. **Harvard's Microeconomics of Competitiveness: Luxembourg's Financial Services Cluster**. Grenoble, France, 2010.
- DAVILA, A.; FOSTER, G.; GUPTA, M. Venture capital financing and the growth of startup firms. **Journal of Business Venturing**, v. 18, n. 6, p. 689–708, 2003. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0883902602001271>>. Acesso em: 22/5/2013.
- DECAROLIS, D. M.; DEEDS, D. L. The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: an empirical investigation of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, , n. 20, p. 953–968, 1999.
- DEKKER, A. H. A Category-Theoretic Approach to Social Network Analysis. **Electronic Notes in Theoretical Computer Science** 61, v. 61, p. 1–13, 2001. Disponível em: <[http://members.ozemail.com.au/~dekker/public\\_html/snacat.pdf](http://members.ozemail.com.au/~dekker/public_html/snacat.pdf)>. .
- DEMO, P. **Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1985.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, 1989.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147–160, 1983.
- DORETTO, M. **Competitividade da Cadeia Produtiva do Café no Sistema Cooperativo no Paraná**. 2000.
- DOSI, G. Sources, Procedures and Microeconomic Effects of Innovation. **Journal of Economic Literature**, v. XXVI, n. 3, p. 1120–1171, 1988.
- DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. New York: Oxford University Press, 2002.

- DOZ, Y. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 55–83, 1996.
- DRUCKER, P. F. Business Objectives and Survival Needs: Notes on a Discipline of Business Enterprise. **The Journal of Business**, v. 31, n. 2, p. 81–90, 1958.
- DRUCKER, P. F. What Results Should You Expect? A Users' Guide to MBO. **Public Administration Review**, v. 36, n. 1, p. 12–19, 1976.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271–291, 1996.
- DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660–679, 1998. Disponível em: <<http://jstor.org/discover/10.2307/259056?uid=3737664&uid=2&uid=4&sid=56019500673>>. .
- DYER, W. G.; WILKINS, A. Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 613–620, 1991.
- EASTON, G. Methodology and industrial networks. In: K. Möller; D. Wilson (Eds.); **Business Marketing: An Interaction and Network Perspective**. p.411–491, 1995. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- EASTON, G. Case research as a method for industrial networks: a realist apologia. In: S. Ackroyd; S. Fleetwood (Eds.); **Realist Perspectives on Management and Organizations**. p.205–219, 2000. London: Routledge.
- EASTON, G. Critical realism in case study research. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 1, p. 118–128, 2010. Elsevier Inc. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850109001424>>. Acesso em: 26/5/2014.
- ECCLES, R. G.; CRANE, D. B. **Doing deals: investment banks at work**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1988.
- ECKSTEIN, H. **Regarding Politics: Essays on Political Theory, Stability, and Change**. Berkeley: University of California Press, 1992.
- EILENBERG, S.; MACLANE, S. General theory of natural equivalences. **Transactions of the American Mathematical Society**, v. 58, p. 231–231, 1945. Disponível em: <<http://www.ams.org/jourcgi/jour-getitem?pii=S0002-9947-1945-0013131-6>>. .
- EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57–74, 1989a.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532, 1989b. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/258557?origin=crossref>>. .

EISENHARDT, K. M. Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 620–627, 1991.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory Building From Cases: Opportunities and Challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. Disponível em: <<http://amj.aom.org/cgi/doi/10.5465/AMJ.2007.24160888>>. .

ESCRIG-TENA, A. B.; BOU-LLUSAR, J. C. A Model for Evaluating Organizational Competencies : An Application in the Context of a Quality Management Initiative \*. **Decision Sciences**, v. 36, n. 2, p. 221–257, 2005.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas**. Berlin: Instituto Alemán de Desarrollo, 1994.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. **Systemic Competitiveness: New Governance Patterns for Industrial Development**. Berlin: German Development Institute, 1995.

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER-STAMER, J. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. **Revista de la CEPAL**, , n. 59, p. 39–52, 1996.

ETZIONI, A. Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion. **Administrative Science Quarterly**, v. 5, n. 2, p. 257–278, 1960.

EVERMANN, J. Investigating Data Integration Using Sequence Analysis and Process Tracking. Americas Conference on Information Systems. **Anais...** , 2007. Disponível em: <<http://joerg.evermann.ca/docs/Evermann2007b.pdf>>. .

FARIA, A. Theorising networks from a critical realist standpoint. In: S. Fleetwood; S. Ackroyd (Eds.); **Critical realist applications in organisation and management studies**, 2004. London: Routledge.

FARIA, A. Uma Proposta de Framework em Gerencia Estratégica de Redes Verticais. , p. 33–54, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v11nsp1/a03v1ns1.pdf>>. .

FARRELL, J.; KLEMPERER, P. Coordination and Lock-In: Competition with Switching Costs and Network Effects. In: M. Armstrong; R. Porter (Eds.); **Handbook of Industrial Organization 3**. p.1967–2072, 2007. Elsevier Inc.

FATEMI, A.; LUFT, C. Corporate risk management. **Global Finance Journal**, v. 13, n. 1, p. 29–38, 2002. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1044028302000376>>. Acesso em: 6/6/2014.

FERREIRA, G. H. C. **A Regularização Fundiária No Parque Nacional Da Serra Da Canastra E a Expropriação Camponesa : Da Baioneta À Ponta Da Caneta a Regularização Fundiária No Parque Nacional Da Serra Da Canastra E a Expropriação Camponesa :**, 2013. Universidade de São Paulo.

FIGENBAUM, A.; THOMAS, H. Strategic risk and competitive advantage: an integrative perspective. **European Management Review**, v. 1, n. 1, p. 84–95, 2004. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1057/palgrave.emr.1500002>>. Acesso em: 6/6/2014.

FINGER, M.; GROENEWEGEN, J.; KÜNNEKE, R. The quest for coherence between institutions and technologies in infrastructures. **Journal of Network Industries**, v. 6, n. 4, p. 227–260, 2005.

FINGER, M.; VARONE, F. Bringing technical systems back in: towards a new European model of regulating the network industries. **Competition and Regulation in Network Industries**, v. 1, n. 1, p. 87–106, 2006a.

FINGER, M.; VARONE, F. Governance of network industries: towards European regulators, differentiated regulations, or self-regulation? Conference of the Standing Group on Regulatory Governance. **Anais...** . p.1–17, 2006b. Bath: European Consortium for Political Research.

FLEETWOOD, S. An Ontology for Organisation and Management Studies. **Realist Applications in Organisation and Management Studies**. v. 5, 2004. Routledge.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 2nd ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; OLIVEIRA, M. J. DE. Governança e Participação no Contexto das Cooperativas de Crédito. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 7, n. 3, p. 48–63, 2008.

FOSS, N. J. Theories of the firm: competence and contractual perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, p. 127–144, 1993.

FOSS, N. J. Introduction: the emerging competence perspective. In: N. J. Foss; C. Knudsen (Eds.); **Towards a Competence Theory of the Firm**. p.1–12, 1996. London: Routledge.

FOSS, N. J. Resources and strategy: problems, open issues, and ways ahead. **Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-based Perspective**. p.345–365, 1997. New York: Oxford University Press.

FRANCO, M. J. B. Tipologia de processos de cooperação empresarial: uma investigação empírica sobre o caso português. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 149–176, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552007000300008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552007000300008&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. .



FSSC. **Financial Services Clusters**. London, 2008.

GALBRAITH, J.; NATHANSON, D. **Strategy Implementation: The Role of Structure and Process**. St. Paul, MN: West Publishing Company, 1978.

GALVÃO, A. C.; VASCONCELOS, R. R. **Política regional à escala sub-regional: uma tipologia territorial como base para um fundo de apoio ao desenvolvimento regional**. Rio de Janeiro, 1999.

GEORGE, A. L.; BENNETT, A. **Case Studies and Theory Development in the Social Sciences**. Cambridge: MIT Press, 2004.

GERLACH, M. L. The Japanese corporate network: a blockmodel analysis. **Administrative Science Quarterly**, , n. March, 1992. Disponível em: <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4035/is\\_n1\\_v37/ai\\_12392165/?tag=content;coll](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4035/is_n1_v37/ai_12392165/?tag=content;coll)>. .

GERRING, J. What Is a Case Study and What Is It Good for? **American Political Science Review**, v. 98, n. 2, p. 341–354, 2004. Disponível em: <[http://www.journals.cambridge.org/abstract\\_S0003055404001182](http://www.journals.cambridge.org/abstract_S0003055404001182)>. .

GERRING, J. Causal Mechanisms: Yes, but ... **Comparative Political Studies**, v. 43, n. July, 2010.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W.; WICKI, B. What passes as a rigorous case study? **Strategic Management Journal**, v. 29, p. 1465–1474, 2008.

GIULIANI, E.; BELL, M. The micro-determinants of meso-level learning and innovation: evidence from a Chilean wine cluster. **Research Policy**, v. 34, n. 1, p. 47–68, 2005. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733304001441>>. Acesso em: 8/3/2012.

GOERZEN, A. ALLIANCE NETWORKS AND FIRM PERFORMANCE : THE IMPACT OF REPEATED PARTNERSHIPS. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. October 2004, p. 487–509, 2007.

GONZALEZ, R. C.; THOMASON, M. G. **Syntatic Pattern Recognition: An Introduction**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

GOODHART, C. **Financial regulation: why, how and where now?** London: Routledge, 1998.

GRANOVETTER, M. S. The Strength of Weak Ties '. **American Journal of Sociology**, v. 78, n. 6, p. 1360–1380, 1973.

GRANOVETTER, M. S. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GRANT, R. M. The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. Spring, p. 114–135, 1991. Disponível em: <[http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1\\_NB.pdf](http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf)>. .

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, p. 375–387, 1996a.

GRANT, R. M. Toward a Knowledge-based Theory of the Firm. , v. 17, p. 109–122, 1996b.

GUIMARÃES, T. DE A.; GOMES, A. DE O.; ODELIUS, C. C.; ZANCAN, C.; CORRADI, A. A. A Rede de Programas de Pós-Graduação em Administração no Brasil : Análise de Relações Acadêmicas e Atributos de Programas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, p. 564–582, 2009.

GUJARATI, D. N. **Basic Econometrics**. 2004.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293–317, 1998. Disponível em: <[http://doi.wiley.com/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199804\)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M](http://doi.wiley.com/10.1002/(SICI)1097-0266(199804)19:4<293::AID-SMJ982>3.0.CO;2-M)>. .

GULATI, R. Network location and learning: The influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 5, p. 397–420, 1999. Chicago. Disponível em: <[http://www.business.uiuc.edu/ghoetker/teaching/ba547papers\\_files/gulati\\_1999.pdf](http://www.business.uiuc.edu/ghoetker/teaching/ba547papers_files/gulati_1999.pdf)>. Acesso em: 10/4/2012.

HAKANSSON, H.; FORD, D. How should companies interact in business networks? **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 133–139, 2002.

HAMEL, G. The concept of core competence. In: A. Heene; R. Sanchez (Eds.); **Competence-based competition**. p.11–34, 1994. Chichester, UK: Wiley.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. K. Collaborate with your competitors and win. **Havard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133–139, 1989.

HEALY, M.; PERRY, C. Comprehensive criteria to judge validity and reliability of Qualitative Research within the realism paradigm. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 3, n. 3, p. 118–126, 2000. Disponível em: <<http://www.marjee.org/pdfs/healy.pdf>>. .

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 997–1010, 2003.

HENRY, N.; PINCH, S. New-Marshallian nodes, institutional thickness, and Britain’s “Motor Sport Valley”: thick or thin? **Environment and Planning A**, v. 33, p. 1169–1183, 2001.

HERTOG, J. DEN. **General Theories of Regulation**. Utrecht, Netherlands: Utrecht University, 1999.

HÓBÁIN, L. Ó. **The emergence of dynamic capabilities in SMEs: a critical realist study**, 2012. Dublin City University. Disponível em: <[http://doras.dcu.ie/16923/1/The\\_emergence\\_of\\_dynamic\\_capabilities\\_in\\_SMEs\\_-\\_a\\_critical\\_realist\\_case\\_study.pdf](http://doras.dcu.ie/16923/1/The_emergence_of_dynamic_capabilities_in_SMEs_-_a_critical_realist_case_study.pdf)>. .

HOFFMANN, V. E.; COSTA, H. A. Competitividade Sistêmica em Destinos Turísticos: um estudo a partir da Cooperação, Confiança e Comunicação entre Micro e Pequenas Empresas. Encontro da Anpad. **Anais...** . p.1–16, 2008.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Redes de empresas: proposta de uma tipologia para classificação aplicada na indústria de cerâmica de revestimento. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. spe1, p. 103–127, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552007000500006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000500006&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt)>. Acesso em: 17/2/2012.

HOFFMANN, V. E.; MOLINA-MORALES, F. X.; MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T. Evaluation of competitiveness in ceramic industrial districts in Brazil. **European Business Review**, v. 23, n. 1, p. 87–105, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09555341111098008>>. Acesso em: 30/7/2011.

HOLF, D. N.; BINOTTO, E.; PADILHA, A. C. M. Ser competitivo sem deixar de ser cooperativo: proposta de análise sistêmica para o dilema das cooperativas. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 11, n. 1, 2009.

HUBER, G. L.; GURTLER, L. **Aquad7 Manual**. Tübingen, Germany: Softwarevertrieb Gunter Huber, 2013.

IBAMA. **Plano de Manejo do Parque Nacional da Serra da Canastra**. Brasília, 2005.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F.; MEYER, M. W. Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard. **The Accounting Review**, v. 78, n. 3, p. 725–758, 2003. Disponível em: <<http://aaajournals.org/doi/abs/10.2308/accr.2003.78.3.725>>. .

JANAKIRAMAN, S. N.; LAMBERT, R. A.; LARCKER, D. F. An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation Hypothesis. **Journal of Accounting Research**, v. 30, n. 1, p. 53–69, 1992.

JANSEN, H. The Logic of Qualitative Survey Research and its Position in the Field of Social Research Methods. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 11, n. 2, p. 1–14, 2010. Disponível em: <<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1450/2946>>. .

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v. 9, p. 31–41, 1988.

- JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60–71, 1998. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630197000915>>. .
- JENSEN, N.; MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and capital structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.
- JESSOP, B. Complexity , Critical Realism , and the Strategic-Relational Approach: Some Comments on the Critique of Political Economy in the Age of Globalization. International Association for Critical Realism Annual Conference. **Anais...** . p.1–30, 2001. Lancaster, UK: Lancaster University.
- JOERGES, C.; ROEDL, F. **The “Social Market Economy” as Europe’s Social Model?** Florence, 2004.
- JOHNSON, R. A.; KAST, F. E.; ROSENZWEIG, J. E. Systems Theory and Management. **Management Science**, v. 10, n. 2, p. 367–384, 1964. Disponível em: <<http://mansci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/mnsc.10.2.367>>. .
- JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: Exchange conditions and social mechanisms. **The academy of management review**, v. 22, n. 4, p. 911–945, 1997. JSTOR. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259249>>. Acesso em: 23/6/2011.
- JUNQUEIRA, R. G. P.; ABRAMOVAY, R. A sustentabilidade das microfinanças solidárias. **Revista de Administração da USP**, v. 40, n. 1, p. 19–33, 2005.
- KANTER, R. M. Collaborative advantage: The art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 4, n. July-August, p. 96–108, 1994.
- KARLSSON, C.; KLAESSON, J. Success in manufacturing employment in an industrial district: higher productivity or lower wages. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 6, n. 2, p. 65–90, 2000.
- KAUFMAN, H. **Are Government Organizations Immortal**. Washington, D.C.: Brookings Institution, 1976.
- KAWAI, M.; MAYES, D. G.; MORGANS, P. J. **Implications of the Global Financial Crisis for Financial Reform and Regulation in Asia**. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2012.
- KILPINEN, P. **Capability Development within the Multinational Corporation**, 2013. Aalto University.
- KLEIN, P. G.; MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. **Resources, Capabilities, and Routines in Public Organizations**. College of Business, 2011.
- KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3<sup>o</sup> ed. New York: The Guilford Press, 2011.

- KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 319–332, 1988. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250090403>>. Acesso em: 26/3/2012.
- KOHLBACHER, F. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 7, n. 1, 2005. Disponível em: <<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0601211>>. .
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: an introduction to its methodology**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.
- KRISTENSEN, F.; PERRY, S.; MARKEY, S. **Credit Unions and the Social Economy : Being Competitive and Building Capacity**. Port Alberni, 2009.
- KRUGMAN, P. Increasing returns and economic geography. **The Journal of Political Economy**, v. 99, p. 483–499, 1991.
- KUAH, A.; DAY, J. **Revisiting the Porter Diamond: Applying Importance Performance Matrix to the Singaporean Financial Cluster**. Bradford, UK, 2005.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691–710, 1999.
- LAWSON, C. Collective Learning, Tacit Knowledge and Regional Innovative Capacity. **Regional Studies**, v. 33, n. 4, p. 305–317, 1999a.
- LAWSON, C. Towards a Competence Theory of the Region. **Cambridge Journal of Economics**, Working Paper., v. 23, n. 2, p. 151–166, 1999b. Cambridge: ESRC Centre for Business Research. Disponível em: <<http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP081.pdf>>. .
- LAWSON, C. Competence theories. In: S. Fleetwood; S. Ackroyd (Eds.); **Critical Realist Applications in Organisation and Management Studies**. p.234–252, 2004. London: Routledge.
- LAWSON, T. **Economics and reality**. London: Routledge, 1997.
- LAZERSON, M. H.; LORENZONI, G. The firms that feed industrial districts: a return to the Italian source. **Industrial and Corporate Change**, v. 8, p. 235–266, 1999.
- LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. DE C. S. Competição Baseada em Competências e Aprendizagem Organizacional: em Busca da Vantagem Competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. Especial, p. 121–141, 2003.
- LEVI-FAUR, D. The Global Diffusion of Regulatory capitalism. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**, v. 598, n. 1, p. 12–32, 2004.
- LIMA, R. E. DE. **Cooperativismo de Crédito: O caso de São Roque de Minas**, 2003. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

- LINDLOF, T. R.; TAYLOR, B. C. **Qualitative communication research methods**. 2nd ed. Sage Publications, 2002.
- LLOYD-JONES, G. Design and control issues in qualitative case study research. **International Journal of Qualitative ...**, v. 2, n. 2, p. 1–19, 2008. Disponível em: <<http://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/article/viewArticle/4524>>. .
- LORENZONI, G.; BADEN-FULLER, C. Creating a strategic center to manage a web of partners. **California Management Review**, v. 37, n. 3, p. 146–163, 1995.
- LUNDEVALL, B. A. **National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning**. London: Frances Pinter, 1992.
- MACLANE, S.; EILENBERG, S. Groups, categories and duality. **Proceedings of the Nat. Acad. of Sciences of the USA**, v. 34, p. 263–67, 1948.
- MAHONEY, J. T.; MCGAHAN, A. M.; PITELIS, C. N. The Interdependence of Private and Public Interests. **Organization Science**, v. 20, n. 6, p. 1034–1052, 2009. Disponível em: <<http://orgsci.journal.informs.org/cgi/doi/10.1287/orsc.1090.0472>>. Acesso em: 12/10/2011.
- MAHONEY, J. T.; PANDIAN, J. R. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 363–380, 1992.
- MAJONE, G. **Deregulation or Re-regulation?** New York: St. Martin's Press, 1990.
- MAKADOK, R. TOWARD A SYNTHESIS OF THE RESOURCE-BASED AND DYNAMIC-CAPABILITY VIEWS OF RENT CREATION. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 387–401, 2001.
- MAKADOK, R. The four theories of profit under competition and their interactions: an abbreviated summary. Academy of Management Best Conference Paper. **Anais...** . p.1–7, 2006.
- MALERBA, F. **Sectoral systems of innovation**. 2004.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organization**. John Wiley ed. New York, 1958.
- MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Organizational Performance as a Dependent Variable. **Organization**, v. 8, n. 6, p. 698–706, 1997. JSTOR. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2635165>>. .
- MARKOV, A. A. Extension of the limit theorems of probability theory to a sum of variables connected in a chain. In: R. Howard (Ed.); **Dynamic Probabilistic Systems volume 1: Markov Chains**, 1971. John Wiley and Sons.
- MARSHALL, A. **Principles of Economics**. 8th ed. London: Macmillan, 1925.
- MASCARENHAS, G. C. C. Indicações geográficas no Brasil: principais fatores determinantes do seu reconhecimento de desempenho. IV Encontro Nacional de



Estudos do Consumo. **Anais...** . p.1–25, 2008. Disponível em: <[http://estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2008-Gilberto\\_Mascarenhas.pdf](http://estudosdoconsumo.com.br/artigosdoenec/ENEC2008-Gilberto_Mascarenhas.pdf)>. .

MENESES, J. N. C. **Queijo Artesanal de Minas: Patrimônio Cultural do Brasil**. Iphan, 2006.

MENZANI, T.; ZAMAGNI, V. Cooperative Networks in the Italian Economy. **Enterprise and Society**, v. 11, n. 1, p. 98–127, 2009. Disponível em: <<http://es.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/es/khp029>>. Acesso em: 19/4/2012.

MERTON, R. K. **Social Theory and Social Structure**. 2nd ed. Glencoe, IL: Free Press, 1962.

MEYER, M. W. **Rethinking Performance Measurement: Beyond the Balanced Scorecard**. New York: Cambridge University Press, 2002.

MEYER-STAMER, J. **Systemic Competitiveness Revisited: Conclusions for Technical Assistance**. Duisburg: Mesopartner, 2005.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An expanded Sourcebook**. Sage Publications, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizations: new concepts for new forms. **California Management Review**, v. 28, n. 3, p. 62–73, 1986.

MILWAY, J. B.; NISAR, S.; POOLE, C.; WANG, Y. **Assessing Toronto's financial services cluster**. Toronto, Canada: Institute for Competitiveness & Prosperity, 2007.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Havard Business Review**, , n. July-August, p. 66–75, 1987.

MINTZBERG, H. Generic Strategies: toward a comprehensive framework. In: P. SHRIVASTAVA (Ed.); **Advances in strategic management**. 5th ed., p.1–67, 1988. Greenwich: Jay Press.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. Special, p. 77–91, 1996.

NAGY, B. Graphs of Generative Grammars. 10th International Symposium of Hungarian Researchers on Computational Intelligence and Informatics. **Anais...** . p.339–350, 2010. Disponível em: <[http://uni-obuda.hu/conferences/cinti2009/32\\_cinti2009\\_submission.pdf](http://uni-obuda.hu/conferences/cinti2009/32_cinti2009_submission.pdf)>. .

NELSON, R. R. The Evolution of Comparative or Competitive Advantage: A Preliminary Report on a Study. **Industrial and Corporate Change**, v. 5, n. 2, p. 597–617, 1996.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.

NIJSEN, A. F. M. SCM to measure Compliance Costs. In: A. Nijssen (Ed.); **Business regulation and Public Policy: the Costs and Benefits of Compliance**. p.61–82, 2008. New York: Springer.

NOLASCO, J. E. C.; CHINCHILLA, M. P. F. DE; INTERIANO, S. U. V. **Propuesta de un sistema de mejora continua de procesos administrativos que garantice la competitividad de las cooperativas de ahorro y crédito**. San Salvador, El Salvador, 2007.

NORTH, D. **Instituciones, cambio institucional y desempeño económico**. México: Fondo de Cultura Económica, 1993.

OECD. **Industrial Policy Review**. Paris, 1992.

OECD. **Industrial Structure Statistics**. Paris, 1994.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 697–714, 1997.

OLLAIK, L. G. **A IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA NACIONAL DE MUSEUS E A DEMOCRATIZAÇÃO DE ACESSO: ESTUDO COMPARATIVO DE TRÊS INSTRUMENTOS GOVERNAMENTAIS**, 2012. Universidade de Brasília.

PAIVA, C. Á. N.; CUNHA, A. M. **Noções de economia**. Brasília: Fundação Alexandre Gusmão, 2008.

PANICCIA, I. The performance of IDs: some insights from the Italian case. **Human systems management**, v. 18, p. 141–159, 1999.

PARK, J. The Effects of Airline Alliances on Markets and Economic Welfare. **Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review**, v. 33, p. 181–195, 1997.

PARSONS, T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 1, n. 1, p. 63–85, 1956.

PARSONS, T.; SMELSER, N. J. **Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory**. Glencoe, Illinois: The Free Press, 1956.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PENTLAND, B. T. Process Grammars: A Generative Approach to Process Redesign. , p. 1–17, 1994.

PENTLAND, B. T. Grammatical Models of Organizational Processes. **Organization Science**, v. 6, n. 5, p. 541–556, 1995. Disponível em: <<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.6.5.541>>. Acesso em: 15/10/2014.

PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: From description to explanation. **Academy of Management Review**, v. 24, p. 711–724, 1999. Disponível em: <[http://dsi.esade.edu/theorybuilding/papers/99-Pentland Building process theory with narrative- from drescription to explanation.pdf](http://dsi.esade.edu/theorybuilding/papers/99-Pentland%20Building%20process%20theory%20with%20narrative-from%20description%20to%20explanation.pdf)>. .

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179–191, 1993. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250140303>>. Acesso em: 14/12/2011.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. 1st ed. New York: Harper & Row, 1978.

PHAN, P. H.; PERIDIS, T. Knowledge creation in strategic alliances: another look at organizational learning. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 17, n. 2, p. 201–222, 2000.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de Crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 3<sup>a</sup> ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A. **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Brasília: Editora Confabras, 2010.

PODOLNY, J. A status based model of market competition. **American Journal of Sociology**, v. 98, p. 892–872, 1993.

POLT, W. The role of governments in networking. **Innovative networks. Co-operation in National Innovation Systems**, 2001. Paris: OECD.

PORTER, M. E. The Structure within Industries and Companies Performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214, 1979. The MIT Press. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1924589>>. .

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. Competitive Advantage of Nations. **Havard Business Review**, v. 1, n. Mar./Apr., p. 74–91, 1990. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/cir.3880010112>>. .

PORTER, M. E. What's strategy. **Havard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61–78, 1996.

POWELL, W. W. Neither Market Nor Hierarchy: network forms of organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295–336, 1990.

- POWELL, W. W.; BRANTLEY, P. Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks? In: N. Nohria; R. G. Eccles (Eds.); **Networks and Organizations**. p.366–394, 1992. Harvard Business School Press.
- POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 1, p. 116, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2393988?origin=crossref>>. Acesso em: 10/4/2012.
- PRAHALAD, C. K. The role of core competencies in the corporation. **Research Technology Management**, v. 36, n. 6, p. 40, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A Competência Essencial da Corporação. **Estratégia Corporativa e Escopo Empresarial**. p.293–316, 1990a.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990b.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. Strategy as a Field of Study: Why Search for a new Paradigm. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. Special, p. 5–16, 1994.
- PRATSCHKE, J. Realistic Models? Critical Realism and Statistical Models in the Social Sciences. **Philosophica**, v. 71, p. 13–38, 2003. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?oi=bibs&hl=en&cites=7030172845823300140>>. .
- QUINN, J. B. Formulating Strategy One Step at a Time. **Journal of Business Strategy**, v. 1, n. Winter, p. 42–63, 1981.
- RAGIN, C. C. **The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies**. Berkeley: University of California Press, 1987.
- REINARTZ, W.; KUMAR, V. The mismanagement of customer loyalty. **Harvard Business Review**, v. 80, n. 7, p. 86–94, 2002.
- RIEDL, R.; BRANDSTÄTTER, E.; ROITHMAYR, F. Identifying decision strategies: A process- and outcome-based classification method. **Behavior Research Methods**, v. 40, n. 3, p. 795–807, 2008. Disponível em: <<http://www.springerlink.com/index/10.3758/BRM.40.3.795>>. Acesso em: 14/2/2013.
- RING, P. S.; VAN-DE-VEN, A. H. Structuring cooperative relationships between organizations. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 7, p. 483–498, 1992. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250130702>>. Acesso em: 5/3/2012.
- RING, P. S.; VAN-DE-VEN, A. H. Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90–118, 1994.
- ROBINSON, J. **The Economics of Imperfect Competition**. London: Macmillian, 1933.

ROCHA, F. R. **Caminhos para o Desenvolvimento nos Municípios de Delfinópolis, São João Batista do Glória, Pratinha, São Roque de Minas e Vargem Bonita**. 2010.

RODRIGUEZ-POSÉ, A. Sistemas Locales de Producción y Crecimiento Económico en Europa Occidental. **El Mercado de Valores**, , n. Sep., 2000. Disponível em: <<http://dusselpeters.com/04.pdf>>. .

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In: R. Lamb (Ed.); **Competitive Strategic Management**. p.556–570, 1984. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

SALANCIK, G.; LEBLEBICI, H. Variety and Form in Organizing Transactions: A Generative Grammar of Organizations. In: N. DiTomaso; S. B. Bacharach (Eds.); **Research in the Sociology of Organizations**, 1988. Greenwich, CT: JAI Press.

SALLACH, D. L. Categorical Social Science: Theory, Methodology and Design. 4th World Congress on Social Simulation. **Anais...** . p.12, 2012. Taiwan. Disponível em: <<http://www2.econ.iastate.edu/tesfatsi/Sallach2012CategoricalSoSci4.WCSS-SS.pdf>>. .

SANCHEZ, R.; HEENE, A. Competency-based strategic management: Concepts and issues for theory, research, and practice. In: A. Heene; R. Sanchez (Eds.); **Competence-based strategic management.**, 1997. Chichester, UK: Wiley.

SANCHEZ, R.; HEENE, A.; THOMAS, H. **Dynamics of competence- based competition**. Oxford, UK: Pergamon, 1996.

SANT'ANA JUNIOR, J.; MARINS, F. DA S. A. DE. **Relatório LFRating Cooperforte**. Rio de Janeiro, 2013.

SANTOS, C. A. DOS. Crédito para os pequenos negócios: o duplo desafio de ampliar a oferta e reduzir custos. In: L. E. Feltrim; E. C. F. Ventura (Eds.); **Inclusão Financeira**. p.195–206, 2009. Brasília: Banco Central do Brasil.

SANTOS, C. A. DOS. Sonhar, ousar, realizar - os desafios do cooperativismo de crédito após a crise. In: D. B. Pinho; V. M. A. Palhares (Eds.); **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. p.315–338, 2010. Brasília: Editora Confabras.

SCHERER, F. O.; ZAWISLAK, P. A. Trajetória de crescimento em redes de cooperação. Encontro da Anpad. **Anais...** , 2007. Rio de Janeiro.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Washington, DC., 1971.

SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. **Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**. London: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SCHWARTZ-SHEA, P. Judging Quality – Evaluative Criteria and Epistemic Communities. In: D. Yanow; P. Schwartz-Shea (Eds.); **Interpretation and Method – Empirical Research Methods and the Empirical Turn**. p.89–114, 2006. New York: M.E. Sharpe, Inc.

- SCOTT, A. J.; STORPER, M. **Production, work, territory: the geographical anatomy of industrial capitalism**. London: Allen & Unwin, 1986.
- SEBRAE. **FORTALECIMENTO E DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO CANASTRA produtos, processos, produtores, pessoas, relações**. 2013.
- SEBRAE; ESPM. **Queijos Nacionais: estudos de mercado Sebrae/ESPM**. 2008.
- SEBRAE-MG. **PROPOSTA DE COOPERAÇÃO-FRANÇA BRASIL Apoio às Organizações de Produtores Visando à Melhoria da Qualidade, Valorização dos Produtos Típicos dos Territórios e o Desenvolvimento Sustentável Projeto de Apoio aos Produtores de Queijo de Leite Cru de Minas Gera**. 2014.
- SEHNEM, A.; BERTOLINI, A. L.; UVEDA, V. P.; BARCELLOS, P. F. P. Estratégia e competitividade sistêmica : estudo de caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. **RACE (Unesc)**, v. 9, n. 1-2, p. 67–90, 2010.
- SEIGNER, C. B. **Competências de Cooperativas de Crédito**, 2009. Universidade de Fortaleza.
- SHANNON, C. E. A mathematical theory of communication. **Bell System Technical Journal**, v. 27, n. July and October, p. 379–423 and 623–656, 1948.
- SHIPILOV, A. Network strategies and performance in Canadian investment banks. **Academy of Management Journal**, v. 49, p. 590–604, 2006.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, p. 737–783, 1997.
- SIGNORI, L. F. The price of Prato or measuring the ID effect. **Papers in Regional Science**, v. 73, p. 369–392, 1994.
- SILVEIRA, T. M. S. **A Contribuição da governança para a competitividade sistêmica no segmento de frango de corte: um estudo na Cooperativa Agroindustrial Consolata-Copacol**, 2006. Universidade Estadual de Ponta Grossa. Disponível em: <[http://www.bicentede.uepg.br/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=18](http://www.bicentede.uepg.br/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=18)>. .
- SOARES, M. M.; SOBRINHO, A. D. DE M. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. 2<sup>a</sup> ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.
- SOUZA, M. M. C. DE. **Gestão Cooperativa e Desenvolvimento Local: um estudo de caso na cooperativa de crédito de São Roque de Minas / Sicoob-Saromcredi**, 2008. Universidade Federal de Viçosa.
- STAKE, R. E. Case Studies. In: N. K. Denzin; Y. S. Lincoln (Eds.); **Handbook of qualitative research**. p.236–247, 1994. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- STAKE, R. E. Data Gathering. **The art of case study research**. p.49–68, 1995. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. Disponível em: <<http://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Stake1995.pdf>>. .
- STASCHEN, S. **Regulation and supervision of microfinance institutions: the state of knowledge**. Eschborn: GTZ, 1999.
- STEERS, R. M. Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 546–558, 1975.
- STIGLITZ, J. E. Markets, market failures, and development. **American Economic Review**, v. 79, n. 2, p. 197–203, 1989.
- STIGLITZ, J. E. The role of the State in financial markets. **World Bank's Annual Bank Conference on Development Economics**, 1993. Washington D. C.: World Bank.
- SUCUPIRA, G. I. C. S. **Regulação e eficiência em cooperativas de crédito**, 2011. Universidade Federal de Viçosa.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285–305, 1986.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.
- TETHER, B. S.; METCALFE, J. S. Services & Systems of Innovation. DRUID Academy Winter 2002 PhD Conference. **Anais...** . p.1–36, 2002. Aalborg, Denmark.
- THIETART, R.-A. **Doing Management Research: A Comprehensive Guide**. London: Sage Publications, 2001.
- THORELLI, H. B. Networks: Between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37–51, 1986. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.4250070105>>. .
- TOMBINI, A. A.; SOBRINHO, A. D. DE M. Supervisão, organização e desafios do cooperativismo de crédito no Brasil. In: D. B. Pinho; V. M. A. Palhares (Eds.); **Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. p.225–252, 2010. Brasília: Editora Confabras.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**. Addison-Wesley, 1995.
- UZZI, B. Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 35–67, 1997.
- VAN-ALSTYNE, M. The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, v. 7, n. 2, p. 83–151, 1997.

VEIGA, A. DE S.; WALTER, M. E.; MARTINS, M. R.; SOUZA, R. F. DE; PALHARES, R. S. **Novas Tecnologias Gerenciais em Cooperativas - SISBR**. Belo Horizonte, 2007.

VENTURA, E. C. F. **Governança Cooperativa - diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009.

VERSCOORE, J. R. DE S.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica da USP**, v. 1, n. 1, 2008.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: M. VIEIRA; D. ZOUAIN (Eds.); **Pesquisa Qualitativa em Administração**. p.13–28, 2004. Rio de Janeiro: Editora FGV.

VILELA, D. L.; NAGANO, M. S.; MERLO, E. M. Aplicação da Análise Envoltória de Dados em Cooperativas de Crédito Rural. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 2<sup>a</sup> especial, p. 99–120, 2007.

VON-HIPPEL, E. **The Sources of Innovation**. New York: Oxford University Press, 1988.

WALKER JR., O. C.; RUEKERT, R. W. Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. **Journal of Marketing**, v. 51, n. July, p. 15–33, 1987.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171–180, 1984. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>. .

WHOLEY, J. **Evaluation: performance and promise**. Washington, D.C.: Urban Institute, 1979.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications**. Free Press, 1975.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, Economizing, and Economic Organization. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. Winter (Special 2), p. 75–94, 1991.

WOOD JR., T.; CHUEKE, G. V. Ranking de produção científica em administração de empresas no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 4, p. 13–31, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2nd ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K.; MOORE, G. B. **The utilization of research: lessons from a multi-disciplined field**. Washington, D.C.: COSMOS Corporation, 1984.



## ANEXO 1

<b>Documentos relacionados à Saromcredi</b>
(BARBOSA; CLEPS JÚNIOR, 2006)
(BARBOSA, 2007)
(CAMPOS, 2006)
(CARVALHO; LEITE, 2004)
(FERREIRA, 2013)
(SOUZA, 2008)
(LIMA, 2003)
(ALMEIDA; FERNANDES, 2004)
(ALMEIDA, 2013a)
(ALMEIDA, 2013b)
(BORELLI, 2006)
(CASTRO, 2008)
(MENESES, 2006)
(MASCARENHAS, 2008)
(ROCHA, 2010)
(SEBRAE; ESPM, 2008).
(SEBRAE, 2013)
(SEBRAE-MG, 2014)
Relatório LFRating – Saromcredi (SANT’ANA JUNIOR; MARINS, 2013).
Plano de Manejo do Parque da Serra da Canastra (IBAMA, 2005).
Censo Agropecuário de 1995/1996 do IBGE
<a href="http://www.sicoobsaromcredi.com.br/Paginas/nossacooperativa/programas_sociais">http://www.sicoobsaromcredi.com.br/Paginas/nossacooperativa/programas_sociais</a>
<a href="https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/gestao-de-cooperativas-de-credito">https://www.ead.sebrae.com.br/cursos/gestao-de-cooperativas-de-credito</a>
A Força do Interior (O Globo). <a href="http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/388888/noticia.htm?sequence=1">http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/388888/noticia.htm?sequence=1</a>
<a href="http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011/06/cooperados-do-sicoob-saromcredi-economizam-quase-r-150-mil-em-negociacao-conjunta/">http://cooperativismodecredito.com.br/news/2011/06/cooperados-do-sicoob-saromcredi-economizam-quase-r-150-mil-em-negociacao-conjunta/</a>
<a href="http://revistagloborural.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/1,3916,304497-1641-1,00.html">http://revistagloborural.globo.com/EditoraGlobo/componentes/article/edg_article_print/1,3916,304497-1641-1,00.html</a>
<a href="http://www.abn.com.br/editorias1.php?id=69662">http://www.abn.com.br/editorias1.php?id=69662</a>
<a href="http://www.sicoobcrediluz.com.br/pg.php?id=33">http://www.sicoobcrediluz.com.br/pg.php?id=33</a>
<a href="http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8457729&amp;canal=210">http://www.agenciasebrae.com.br/noticia.kmf?noticia=8457729&amp;canal=210</a>
<a href="http://festivaldaserradacanastra.blogspot.com.br/">http://festivaldaserradacanastra.blogspot.com.br/</a>
<a href="http://www.aemflo-cdlsj.org.br/conheca-o-empreender">http://www.aemflo-cdlsj.org.br/conheca-o-empreender</a>
<a href="http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=projeto_empreender_beneficia_mpes_de_10_municipios_mineiros_em_2015&amp;id=148719">http://diariodocomercio.com.br/noticia.php?tit=projeto_empreender_beneficia_mpes_de_10_municipios_mineiros_em_2015&amp;id=148719</a>

<a href="http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/finalistas/2005-joao.shtml">http://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/finalistas/2005-joao.shtml</a>
Lei nº 5.764/71 lei estadual 14.185 de 2002
Lei estadual 14.185 de 2002
Instrução Normativa (IN) 30 de 2013
Portaria 694 de 2004, do IMA.
Portaria 1305 de 2013, do IMA.

Total de documentos consultados: 38.

<b>Documentos relacionados à Cooperforte</b>
Relatórios LFRating – Cooperforte, Cocred e Credicitrus (SANT’ANA JUNIOR; MARINS, 2013)
Novas Tecnologias Gerenciais em Cooperativas - SISBR (VEIGA et al., 2007)
<a href="http://www.ost.com.br/novo/destaque.php?id=70">http://www.ost.com.br/novo/destaque.php?id=70</a>
<a href="http://computerworld.com.br/tecnologia/2012/01/10/cooperforte-virtualiza-estrutura-para-crescer">http://computerworld.com.br/tecnologia/2012/01/10/cooperforte-virtualiza-estrutura-para-crescer</a>
Jornal da Cooperforte – <b>edições 26 a 68</b> . <a href="http://www.cooperforte.coop.br/portal/jornal/">http://www.cooperforte.coop.br/portal/jornal/</a>
<a href="http://www.grupoam3.com.br/site/cases.php?codigo=67">http://www.grupoam3.com.br/site/cases.php?codigo=67</a>
<a href="http://www.isitecnologia.com.br/projetos/mobile-apps/cooperforte-mobile-banking">http://www.isitecnologia.com.br/projetos/mobile-apps/cooperforte-mobile-banking</a>
<a href="http://www.cooperforte.coop.br/a-cooperforte/estatuto/">http://www.cooperforte.coop.br/a-cooperforte/estatuto/</a>
<a href="http://www.sicoobplanaltocentral.coop.br/index.php/home/o-sicoob-no-df/2012-08-20-14-43-45/gestao-de-riscos">http://www.sicoobplanaltocentral.coop.br/index.php/home/o-sicoob-no-df/2012-08-20-14-43-45/gestao-de-riscos</a>
Lei nº 5.764/71
Resolução nº. 2554/98
Resolução nº 3.380, de 29 de junho de 2006, do CMN.
Resolução nº 3.721, de 30 de abril de 2009, do Sicoob Confederação.

Total de documentos consultados: 57.

## ANEXO 2

### Consulta de projetos versus problemas competitivos (Saromcredi).

```
SELECT [Unit\Project.FirstYear] AS Ano, [Unit\Project.Name] AS Projeto,
[Context\Problem.Type] AS ['Problema Sistêmico'], [Context\Problem.Program]
FROM [Unit\Project], _UnitProject_ContextProblem, [Context\Problem]
WHERE [Unit\Project.Código] = [_UnitProject_ContextProblem.FKUnitProject] AND
[Context\Problem.Código] = [_UnitProject_ContextProblem.FKContextProblem] AND
[Unit\Project.FKCaseFirm] = 1
ORDER BY [Context\Problem.Program], FirstYear;
```

### Consulta de projetos versus problemas competitivos (Cooperforte).

Execute o código do apêndice 2, usando [Unit\Project.FKCaseFirm] = 2.

## ANEXO 3

### Consulta de projetos vs. problemas competitivos vs. bens essenciais (Saromcredi).

```
$CoreProduct_ContextProblem SELECT [$Project_CoreProduct.Ano] AS Ano,
[$Project_CoreProduct.Código] AS Código, [$Project_CoreProduct.Projeto] AS Projeto,
[$Project_CoreProduct.BemEssencial] AS BemEssencial,
[$Project_ContextProblem.ProblemaSistêmico] AS ProblemaSistêmico
FROM [$Project_CoreProduct] LEFT JOIN [$Project_ContextProblem] ON
[$Project_ContextProblem].Código = [$Project_CoreProduct].Código
ORDER BY [$Project_CoreProduct.BemEssencial], [$Project_CoreProduct.Ano];
```

### Consulta de projetos vs. problemas competitivos vs. bens essenciais (Cooperforte).

Execute o código do apêndice 3, usando [Unit\Project.FKCaseFirm] = 2.



## ANEXO 4

### Consulta da trajetória de projetos em cada problema competitivo (Saromcredi).

```
SELECT [Unit\Project.FirstYear] AS Ano, [Unit\Project.Código] AS Código,
[Unit\Project.Name] AS Projeto, [Partner.Name] AS Parceiro,
[Partner\SharedResource.Name] AS Recurso, [Partner\SharedResource.Transferable] AS
Transferível, [Context\Problem.Type] AS ProblemaSistêmico
FROM [Unit\Project], _UnitProject_ContextProblem, [Context\Problem],
_UnitProject_Partner, Partner, [Partner\SharedResource]
WHERE [Unit\Project.Código] = [_UnitProject_ContextProblem.FKUnitProject] AND
[Context\Problem.Código] = [_UnitProject_ContextProblem.FKContextProblem]

AND ([Unit\Project.FKCaseFirm] = 1)

AND [Partner.Código] = [Partner\SharedResource.FKPartner] AND [Partner.Código] =
[_UnitProject_Partner.FKPartner] AND [Unit\Project.Código] =
[_UnitProject_Partner.FKUnitProject]
ORDER BY [Context\Problem.Type], FirstYear, [Unit\Project.Código], [Partner.Código];
```

### Consulta da trajetória de projetos em cada problema competitivo (Cooperforte).

Execute o código do apêndice 4, usando [Unit\Project.FKCaseFirm] = 2.

## APÊNDICE 1

### Carta do contato inicial da Saromcredi

**Fernando Frederico da Silva** <fernandofredsilva@yahoo.com.br>

6 de março de 2014

12:21

Responder a: Fernando Frederico da Silva <fernandofredsilva@yahoo.com.br>

Para: "bruno.braga@bcb.gov.br" <bruno.braga@bcb.gov.br>

Prezado Bruno, Boa Tarde!

Em nome do SICCOB Saromcredi, agradecemos-lhe pela indicação do SICCOB Saromcredi como um de suas unidades de estudo, para conclusão do curso de doutorado. Esperamos poder cooperar com seu trabalho, bem como para análises do Sistema Financeiro Nacional, por meio do cooperativismo de crédito.

Quanto aos contatos, informo-lhe que são:

João Carlos Leite - Presidente - e-mail: [agro\\_serra@hotmail.com](mailto:agro_serra@hotmail.com) - (37) 8829-0076 - 3433-3008

Paulo Henrique - Assessor de Planejamento e Projetos - e-mail: [paulo.matos@sicoobsaromcredi.com.br](mailto:paulo.matos@sicoobsaromcredi.com.br) - (37) 8831-1308 - 3433-3027

Fernando Silva - Assessor de Marketing e Comunicação - e-mail: [fernandofredsilva@yahoo.com.br](mailto:fernandofredsilva@yahoo.com.br) e [fernando.silva@sicoobsaromcredi.com.br](mailto:fernando.silva@sicoobsaromcredi.com.br) - (37) 8829-0078 - 3433-3028

Bruno, reitero que estamos à disposição para o que precisar. Reforço ainda nosso convite para conhecer in loco nossa cooperativa de crédito, bem como as ações voltadas para o desenvolvimento sócio-econômico e cultural dos municípios onde atuamos.

Atenciosamente,

**Fernando Silva**

**Assessor de Marketing e Comunicação**

**SICCOB Saromcredi**

**(37) 3433-3028 / 8829-0078**

## APÊNDICE 2

### Carta do contato inicial da Cooperforte

**De:** [ASTECC](#)

**Para:** Bruno da Rocha Braga

Prezado Bruno,

A propósito de sua mensagem anexada abaixo, informamos que estamos à disposição para contato no telefone (61) 3314-7277.

Atenciosamente,

**Rolf Von Paraski** | Coordenador de Assessoria  
rolf@cooperforte.coop.br

---



**COOPERFORTE**

Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Funcionários  
de Instituições Financeiras Públicas Federais Ltda.

SCS Quadra 9, Lote C, Torre C, 9º andar  
Edifício Parque Cidade Corporate  
CEP 70308-200 Brasília-DF  
fone (61) 3314-7277 | (61) 2106-7277 | fax (61) 2106-7280  
astec@cooperforte.coop.br  
www.cooperforte.coop.br