

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO**

**JOSIANI SELAU DOS SANTOS**

**INTEGRAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO SINGULARES E COOPERATIVA CENTRAL:  
Uma proposta de *framework***

**Porto Alegre**

**2021**

JOSIANI SELAU DOS SANTOS

**INTEGRAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO SINGULARES E COOPERATIVA CENTRAL:  
Uma proposta de *framework***

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior  
Co-orientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

Porto Alegre

2021

S237i Santos, Josiani Selau dos.  
Integração entre cooperativas de crédito singulares e cooperativa central : uma proposta de framework / Josiani Selau dos Santos. – 2021.  
88 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, 2021.

“Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior ; coorientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina”.

1. Cooperativismo. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Cooperativas de crédito. I. Título.

CDU 334

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

JOSIANI SELAU DOS SANTOS

**INTEGRAÇÃO ENTRE COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO SINGULARES E COOPERATIVA CENTRAL:  
Uma proposta de *framework***

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em: 19 de maio de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior – Orientador

---

Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina – Co-orientador

---

Prof. Dr. José Antônio Valle Antunes Junior – UNISINOS

---

Prof. Dr. Deivid Ilecki Forgiarini – ESCOOP

À minha família e ancestralidade.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, essa força criativa universal que nos ama incondicionalmente, por seu amparo e proteção angelical.

À minha querida mãe, Terezinha, que sempre acreditou em mim, até mesmo nos momentos em que eu duvidei. Uma mulher guerreira, que doou o seu melhor para a família e lutou para me proporcionar a educação que ela não teve.

À minha irmã e melhor amiga, Taís, cujo apoio e carinho foram fundamentais nos momentos mais difíceis dessa jornada, e pela presença nos muitos momentos de alegria.

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Carlos Freitas, que me guiou com todo o seu conhecimento e dedicação, sempre disposto a me orientar nos momentos necessários.

Aos meus colegas do Mestrado, por terem acreditado em mim e me permitirem ter sido a representante da nossa turma. Levarei para sempre no coração os fortes laços criados com alguns.

Aos professores do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios (MPGN) da UNISINOS e da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP), esses grandes mestres, por todo o conhecimento compartilhado com tanta sabedoria.

E, por fim, a todos que contribuíram de alguma forma para que a realização deste trabalho fosse possível.

Se uma grande pedra se atravessa no caminho e 20 pessoas querem passar, não o conseguirão se um por um a procuram remover individualmente. Mas, se as 20 pessoas se unem e fazem força ao mesmo tempo, sob a orientação de uma delas, conseguirão solidariamente afastar a pedra e abrir o caminho para todos (AMSTAD, 2018)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Padre jesuíta Theodor Amstad (1851-1938) tem o título de patrono do cooperativismo brasileiro. O religioso suíço chegou ao Rio Grande do Sul em 1885 e foi responsável pela primeira cooperativa da América do Sul, criada em 1902, a Caixa Rural de Nova Petrópolis (RS).

## RESUMO

Nos últimos anos, houve uma tendência de mudança na legislação, no intuito de orientar as cooperativas independentes, ou seja, que não são vinculadas a uma confederação, central ou sistema, a se integrarem em uma cooperativa central. Esse movimento almeja fortalecer essas cooperativas singulares para que elas possam sobreviver ao competitivo sistema financeiro. Tendo em vista esse cenário e a relevância do tema para o panorama do sistema nacional de crédito cooperativo, o presente estudo contribui não apenas para a comunidade acadêmica, mas também, de forma pragmática, para a sociedade. Sob essa perspectiva, buscou-se entender, por meio da revisão de literatura e de entrevistas aplicadas com especialistas e gestores dessas cooperativas, como ocorre a relação entre as cooperativas singulares e a cooperativa central no processo de integração. É importante ressaltar que a presente dissertação é uma pesquisa qualitativa, desenvolvida com o método do *Design Science Research* (DSR). Como resultados, foram analisadas cooperativas singulares de crédito brasileiras que se integraram a um sistema, tornando possível identificar os desafios e as oportunidades que se apresentaram para elas. Além disso, construiu-se um artefato (*framework*) que serve como uma ferramenta que se propõe a apoiar as cooperativas, guiando passo a passo a execução e a tomada de decisões ao longo dessa complexa mudança que é o processo de integração.

**Palavras-chave:** Princípios do cooperativismo. Intercooperação. Redes. Cooperativas de crédito. *Design Science Research* (DSR).



## ABSTRACT

Over the last few years, there has been a tendency to change legislation in the aim of guiding the independent cooperatives, i.e. cooperatives that are not associated to a union, central office or system, to integrate a central cooperative. This movement aims to strengthen these cooperatives so that they are able to survive the financial system's competitive environment. Taking into consideration this scenario and the relevance of this theme for the National Cooperative Credit System's prospects, the present paper contributes not only to the academia, but also in a pragmatic way to society. Under this perspective, we sought to understand, through literature review and interviews with specialists and managers from these cooperatives, how the relation between the independent cooperatives and the central cooperative is established in the integration process. It is important to highlight that the present dissertation is a qualitative study, which was developed using the Design Science Research (DSR) method. Regarding results, independent Brazilian cooperative banks associated to a system were analyzed, allowing us to identify the challenges and opportunities faced by these cooperatives. Besides, we built a framework that serves as a tool to support the cooperatives, guiding them step-by-step on the execution and the decision-making processes throughout this complex change that is the integration process.

**Keywords:** Cooperative principles. Inter-cooperation. Networks. Cooperative banking. Design Science Research (DSR).

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Associados por região geográfica.....	28
Figura 2 - Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo.....	30
Figura 3 - Fatores da mudança cultural .....	37
Figura 4 - Processo do DSR .....	43
Figura 5 - Método de trabalho.....	44
Figura 6 - Principais motivações e desafios para a integração à central. ....	54
Figura 7 - Elaboração da sugestão de artefato .....	57
Figura 8 - <i>Framework</i> v.1: passo a passo do processo de filiação.....	61
Figura 9 - <i>Framework</i> v.2: passo a passo do processo de filiação.....	62
Figura 10 - <i>Framework</i> v.3: passo a passo do processo de filiação .....	64
Figura 11 - <i>Framework</i> v.4: passo a passo do processo de filiação .....	65
Figura 12 - <i>Framework</i> v.5: passo a passo do processo de filiação .....	70
Figura 13 - <i>Framework</i> v.6: Passo a passo do processo de filiação.....	74

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do número de cooperativas de crédito por sistema .....	19
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das principais abordagens teóricas no estudo das redes .....	31
Quadro 2 - Fatores que dificultam a intercooperação no sistema cooperativo .....	36
Quadro 3 - Síntese dos principais artigos e pilares teóricos .....	39
Quadro 4 - Tipos de artefatos no DSR.....	42
Quadro 5 - Síntese dos objetivos, norteadores teóricos e principais autores.....	46
Quadro 6 - Etapas da coleta de dados .....	47
Quadro 7 - Entrevistados das cooperativas singulares de crédito .....	48
Quadro 8 - Participantes da avaliação do <i>framework</i> .....	49
Quadro 9 - Sugestão de artefato .....	60

## LISTA DE SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
AILOS	Sistema de Cooperativas de Crédito
BACEN	Banco Central do Brasil
BANRICOOP	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul
CBC	Congresso Brasileiro de Cooperativismo
CC	Classificação Capes
CONFEBRAS	Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito
CRESOL	Sistema de Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária
DS	<i>Design Science</i>
DSR	<i>Design Science Research</i>
ESCOOP	Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo
FGCOOP	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
ICA	International Cooperative Alliance
MPGN	Mestrado Profissional em Gestão e Negócios
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
RS	Rio Grande do Sul
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil
SICREDI	Sistema de Crédito Cooperativo
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UNICRED	Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos
WOCCU	World Council of Credit Unions

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	17
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.3 Objetivos específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO .....	22
2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO .....	27
2.3 REDES E INTERCOOPERAÇÃO .....	31
2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
2.5 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ARTIGOS .....	38
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>41</b>
3.1 MÉTODO DE PESQUISA.....	41
3.2 MÉTODO DE TRABALHO.....	43
<b>3.2.1 Consciência do Problema</b> .....	<b>45</b>
3.2.1.1 Coleta de Dados .....	47
3.2.1.2 Análise dos Dados.....	50
<b>3.2.2 Sugestão</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2.3 Desenvolvimento do Artefato</b> .....	<b>51</b>
<b>3.2.4 Avaliação</b> .....	<b>52</b>
<b>3.2.5 Conclusão</b> .....	<b>52</b>
3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS .....	53
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>54</b>
4.1 CONSCIÊNCIA DO PROBLEMA .....	54
4.2 SUGESTÃO .....	57
4.3 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO .....	60
<b>4.3.1 Versão 1 do Framework</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3.2 Versão 2 do Framework</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3.3 Versão 3 do Framework</b> .....	<b>63</b>
<b>4.3.4 Versão 4 do Framework</b> .....	<b>65</b>

4.4 AVALIAÇÃO.....	70
4.4.1 Versão 5 do <i>Framework</i> .....	70
4.4.1 Versão 6 do <i>Framework</i> .....	73
5 CONCLUSÕES.....	76
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	86
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .....	87

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo é regido por sete princípios, que são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam à prática os seus valores. O sexto princípio, que trata da intercooperação, tem como um dos seus principais objetivos dar força ao movimento cooperativo, pois, ao trabalharem em conjunto, as cooperativas colocam em prática dois dos valores centrais do cooperativismo: a solidariedade entre as pessoas e a responsabilidade do indivíduo com a comunidade (MEINEN; PORT, 2014). Cada vez mais, as cooperativas veem as vantagens de aplicar os princípios e valores do cooperativismo, particularmente à luz do sucesso das cooperativas que, ao fazerem isso, acabam se destacando nas questões de responsabilidade social corporativa e ética nos negócios (NOVKOVIC, 2008).

Atualmente, o cooperativismo brasileiro está organizado em sete ramos e é representado nacionalmente pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Desses, o que tem maior destaque é o ramo de crédito, que reúne cooperativas destinadas à prestação de serviços financeiros a seus cooperados. Essas cooperativas exercem um papel importante na inclusão financeira das pessoas menos favorecidas e atuam no desenvolvimento econômico e social das comunidades onde se inserem (OCB, 2020).

Percebe-se que a regulamentação vem mostrando um movimento muito claro de mutação que se caracteriza por um novo enfoque para as cooperativas de crédito. Busca-se uma maior atuação local e regional, além da promoção do desenvolvimento da comunidade, dando acesso aos menos favorecidos e gerando um aumento da competitividade no Sistema Financeiro Nacional (SFN). Nas palavras de Roberto Campos Neto, atual presidente do Banco Central do Brasil (BACEN): “O Banco Central apoia fortemente o segmento cooperativista de crédito e vai fomentar o seu desenvolvimento” (BACEN, 2019).

Nas cooperativas de crédito, a intercooperação é desenvolvida mediante a utilização de um conjunto de métodos de gestão, tais como: a) ação e integração; atuação em rede; b) participação entre cooperativas visando à criação e disponibilização de produtos e prestação de serviços ao setor cooperativo; e c) formação de centrais, federações e confederações. Essa intercooperação de estruturas e empresas possibilita às cooperativas de crédito filiadas disponibilizar de uma vasta gama de produtos e serviços, além de contar com áreas e empresas especializadas para prestação de suporte e apoio em questões legais e normativas.



Isso confere incremento das competências necessárias para entrada em fases tecnológicas e gerenciais mais sofisticadas, exigidas tanto pelo mercado quanto pelo interesse dos associados ou, ainda, pela própria natureza do produto ou do serviço (GOES, 2011; KOTZ, 2007).

O conceito de *core competence* indica quais são as competências estratégicas, singulares e características de uma organização, como um conhecimento técnico ou uma tecnologia particular que é capaz de oferecer alto valor para os clientes, além de, ao mesmo tempo, diferenciar a empresa de suas rivais, aumentando assim a sua competitividade. Dessa forma, a intercooperação pode ser vista como uma nova proposta de estratégia competitiva sustentável para essas cooperativas que buscam, por meio de sistemas integrados, a atuação em rede. Para tanto, é necessária a quebra de alguns paradigmas, como abandonar a ideia de participação no mercado pela participação de oportunidades, procurar competências corporativas em detrimento de unidade de negócios e substituir o isolamento por sistemas integrados (HAMEL; PRAHALAD, 1994; PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As cooperativas singulares são organizações que prestam serviços diretos aos seus associados e podem ou não estar filiadas a uma cooperativa central. No caso de não estarem filiadas, são chamadas de cooperativas singulares independentes. A Resolução n. 4.434 do BACEN, que dispõe sobre a constituição e autorização para o funcionamento das cooperativas de crédito singulares, traz, no item 11 do seu artigo 6º, o seguinte texto:

[...] indicação da cooperativa central de crédito a que será filiada ou, na hipótese de não filiação, os motivos que determinaram essa decisão, evidenciando, nesse caso, como a cooperativa pretende suprir os serviços prestados pelas centrais (BACEN, 2015, p. 4).

Analisando o trecho acima e outros semelhantes na mesma resolução, pode-se depreender que é do entendimento do BACEN que as cooperativas singulares, preferencialmente, deveriam estar filiadas a uma central ou confederação. No entanto, de acordo com o quarto princípio cooperativista, as cooperativas são organizações autônomas e controladas por seus membros (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA), 2015). A Constituição Brasileira, promulgada em 1988, reforça a autonomia e independência das cooperativas em seu artigo 5º, inciso XVIII: “A criação de associações e, na forma da lei, *a de cooperativas independentem*

*de autorização, vedada a interferência estatal em seu funcionamento” (BRASIL, 1988, grifo nosso).*

Com base nessas afirmações, entende-se que os cooperados são os únicos responsáveis por sua gestão, não se permitindo influência externa nas decisões. Novkovic (2008) destaca que uma característica definidora das cooperativas é que elas são organizações democráticas, pertencentes e controladas por seus membros. Entre os principais valores do cooperativismo está a liberdade: quando a direção estratégica de uma empresa mercantil decide por um caminho, cabe aos colaboradores concordarem ou saírem da organização, mas, no caso das cooperativas, caso os seus cooperados não concordem com o caminho apontado pela direção estratégica, eles têm o poder de mudarem os seus gestores.

Nesse sentido, essa é uma das características essenciais que diferencia as organizações cooperativas das organizações mercantis. Portanto, embora o BACEN apoie esse movimento de integração à uma cooperativa central, e haja uma intenção nesse sentido por parte dos gestores da cooperativa, é importante promover um espaço de debate e construção junto aos cooperados, no qual sejam elencadas as vantagens e as desvantagens de se fazer parte de uma central, pois a decisão final cabe exclusivamente aos cooperados, em relação à efetivação ou não do processo de filiação pela cooperativa.

Porter (1991) chama a atenção para a necessidade de as empresas criarem vantagens competitivas, ou seja, a análise competitiva é importante não apenas para a formulação das estratégias empresariais, mas também para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo. A integração das cooperativas singulares independentes à uma cooperativa central visa uma melhor eficiência e fortalecimento dessas cooperativas, além de uma maior profissionalização da administração, a ampliação de atuação e uma maior diversificação no fornecimento de produtos e serviços. Esses são alguns dos benefícios esperados nesse processo de intercooperação (BACEN, 2018).

A integração vertical das cooperativas, nesse formato de vínculo intercooperativo (singulares x centrais) organizacional, permite gerar, externamente, uma percepção de maior solidez, cujos efeitos imediatos conduzem a uma maior sensibilização, apoio e adesão à causa cooperativista (MEINEN; PORT, 2014). Portanto, percebe-se a necessidade da discussão e aprofundamento dessas questões, dada a complexidade e presença de elementos críticos nessa dinâmica de intercooperação entre cooperativas singulares e central.

Da constatação dessa necessidade é que surge esta dissertação. O presente trabalho de pesquisa busca contribuir de forma pragmática para essas cooperativas, através do artefato (*framework*) elaborado. Servindo como um guia norteador no processo de integração entre cooperativas singulares de crédito e cooperativa central, este trabalho visa ser uma ferramenta de suporte e orientação às cooperativas nesse complexo processo de mudança.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Segundo Flick (2013), uma boa questão de pesquisa deve, antes de tudo, ser atual. Dessa forma, é desejável que as pesquisas desenvolvidas pela comunidade acadêmica busquem o constante incremento da sua relevância, isto é, os resultados obtidos nos estudos acadêmicos devem ser aplicáveis à resolução dos problemas atuais das organizações. No Brasil, a comunidade científica do cooperativismo demonstra necessitar de estudos sobre a aplicabilidade dos princípios e valores do cooperativismo na prática das cooperativas.

É notório o apoio governamental às cooperativas de crédito que, além de oportuno pelo momento econômico que o país atravessa, manifesta um entendimento de que o desenvolvimento do Brasil depende fortemente do acesso, por parte dos seus cidadãos, aos serviços financeiros (PINHEIRO, 2008). No cenário atual, devido ao grande número de cooperativas singulares independentes (isto é, não vinculadas a uma confederação, central ou sistema), o BACEN tem dificuldades em fiscalizá-las de forma isolada. Entretanto, uma vez filiada a uma cooperativa central, esse controle é facilmente executado.

As cooperativas de crédito singulares independentes enfrentam um significativo desafio ao atuarem sozinhas no mercado financeiro brasileiro. Contudo, a opção por reunirem-se em uma cooperativa central pode ser uma resposta à concorrência encontrada nesse cenário. A prática da intercooperação pode apresentar diversos benefícios para as cooperativas de crédito, dentre eles a redução de custos, maior escala na conquista de novos negócios e, conseqüentemente, resultados financeiros satisfatórios para os seus cooperados.

Entretanto, as cooperativas independentes enfrentam barreiras que dificultam a intercooperação no contexto de integração entre cooperativa singular e central. Esses entraves são oriundos, entre outros aspectos, de um complexo processo de mudança cultural, no qual existem múltiplas variáveis que poderão trabalhar tanto

para facilitar quanto para dificultar a interação desses atores. Contudo, a opção por romper essas barreiras e reunirem-se em sistemas pode ser uma resposta à crescente concorrência encontrada no mercado financeiro brasileiro (SISTEMA OBC, 2019).

Chega-se, portanto, à seguinte questão de pesquisa: como as cooperativas de crédito singulares independentes podem superar os desafios e etapas que envolvem a integração à uma cooperativa central no processo de intercooperação?

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do presente trabalho é a proposição de um *framework* que apoie e oriente as cooperativas de crédito singulares independentes no processo de integração a uma cooperativa central.

### 1.2.3 Objetivos específicos

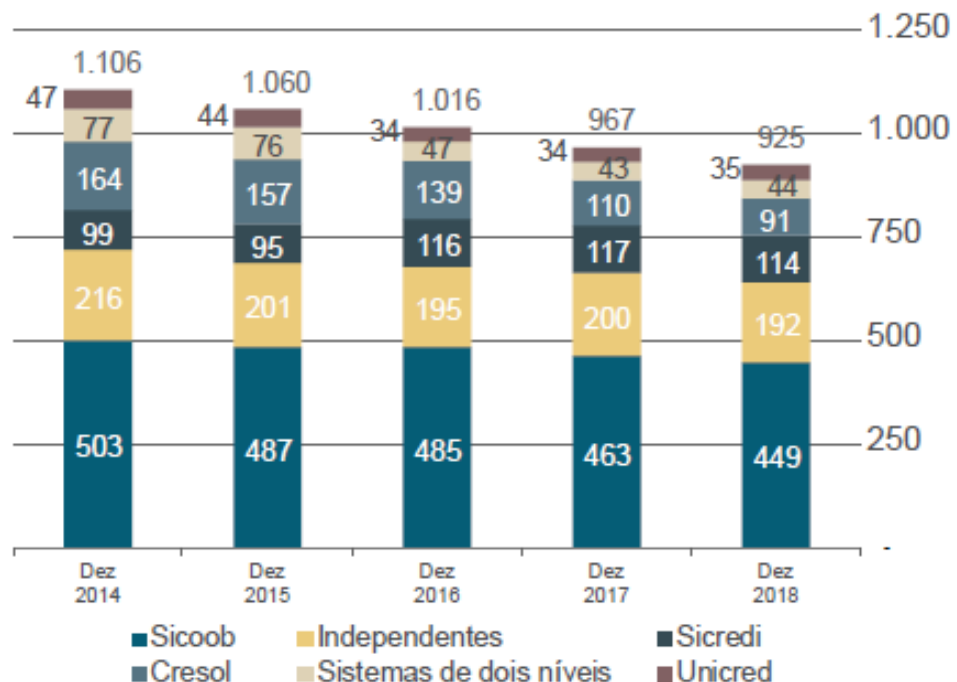
Para operacionalizar o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos foram definidos:

- a) verificar como as cooperativas singulares independentes estão sendo estimuladas a se integrarem a uma cooperativa central;
- b) identificar as motivações para a entrada na cooperativa central;
- c) sistematizar os passos adotados pelas cooperativas para realizar o processo de integração;
- d) identificar os desafios enfrentados pelas cooperativas no processo de integração.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Precipuamente, é importante ressaltar os desafios e oportunidades que se apresentam para o cooperativismo de crédito brasileiro. Nos últimos anos, tem-se observado um aumento do número de cooperativas de crédito filiadas ou incorporadas (onde a sociedade incorporada deixa de existir) a sistemas. Entre janeiro de 2012 e dezembro de 2018, 272 cooperativas de crédito singulares passaram por esse processo (Gráfico 1). Ademais, com relação à organização das cooperativas no país, em 2018, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) continuou em processo de consolidação, com redução de cerca de 4% na quantidade de cooperativas de crédito singulares em atividade: de 967, em dezembro de 2017, para 925, em dezembro de 2018. Diante desse cenário, essa tendência provavelmente continuará e haverá um forte aumento nos próximos anos. Nesse sentido, várias cooperativas já estão num movimento de filiação a centrais de crédito (BACEN, 2018).

Gráfico 1 - Evolução do número de cooperativas de crédito por sistema



Fonte: BACEN (2018).

Salienta-se que o presente estudo vai ao encontro de algumas das principais questões a serem respondidas no tema *Intercooperação*, apresentado no 14º Congresso Brasileiro de Cooperativismo (CBC), a saber:

- Como superar as resistências naturais à intercooperação?
- Como explorar melhor as possibilidades de intercooperação técnica e de boas práticas?
- Como promover a intercooperação entre cooperativas concorrentes para benefício mútuo? (SISTEMA OCB, [2019], p. 32)

Essas são algumas das questões levantadas que estão no documento-base norteador do congresso. Por conseguinte, percebe-se que há um desafio em gerar um ambiente de sinergia para a efetividade da intercooperação e que o presente trabalho pretende contribuir ao preencher parte desses *gaps* teórico-práticos existentes no tema *Intercooperação*.

Além disso, dando continuidade ao aperfeiçoamento da estrutura regulatória e abrindo novas oportunidades de atuação para o modelo de negócios cooperativo, o BACEN inseriu, de maneira destacada, em sua nova agenda estratégica de trabalhos denominada *Agenda BC#*, que está dividida em quatro dimensões de ações, o fomento às cooperativas de crédito, que ganham destaque no pilar denominado *Inclusão*. Dito isso, percebe-se uma tendência no sentido de orientar as cooperativas singulares independentes a se integrarem em uma cooperativa central, a fim de que sejam fortalecidas e de promover a ampliação da atividade de fiscalização por parte dos órgãos regulatórios (BACEN, 2019).

Com o intuito de avançar no conhecimento para o cooperativismo, nota-se a necessidade de se abordar o tema *Intercooperação entre Cooperativas de Crédito no Brasil*, que não dispõe de vasta literatura. Lopes (2020) recomenda estudos futuros para validar resultados, verificar evidências diferentes daquelas encontradas e levantar a evolução da prática da intercooperação nas cooperativas de crédito (LOPES; ASSIS, 2020). Diante disso, buscando manter-se em consonância com essas premissas, esta dissertação se legitima por meio da necessidade de disponibilizar como legado uma ferramenta que se propõe a apoiar essas ações das cooperativas singulares independentes. Dessa forma, o artefato (*framework*) produzido tem o intuito de contribuir para essa temática de pesquisa.

Finalmente, considerando-se a tendência de uma organização das cooperativas de crédito em sistemas e a relevância desse tema para o cenário das cooperativas de crédito no âmbito nacional, o presente estudo busca trazer contribuições não apenas para a comunidade acadêmica, mas também, de forma pragmática, para a sociedade, ao buscar entender como ocorre a relação entre as cooperativas independentes e a cooperativa central no processo de intercooperação. Portanto, o presente estudo se justifica tanto por suas contribuições acadêmicas

quanto pelas no campo prático, além de abordar uma temática relevante e, ao mesmo tempo, atual para o sistema financeiro.

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo encontra-se a introdução da dissertação, contendo o problema de pesquisa, seus objetivos, sua justificativa e a estrutura do trabalho. Já o segundo capítulo é composto pela fundamentação teórica, que apresenta os princípios do cooperativismo no item 2.1; destaca o papel das cooperativas de crédito dentre os ramos do cooperativismo no item 2.2; introduz o tema de redes e intercooperação no item 2.3; traz, no item 2.4, uma breve discussão sobre a cultura organizacional, um tema emergente que surgiu ao longo da pesquisa; e apresenta, no item 2.5, uma síntese dos principais artigos estudados e sua relação com os pilares teóricos do presente estudo.

O terceiro capítulo trata-se da metodologia, onde são discutidos o método de pesquisa e o método de trabalho utilizado seguindo os passos do DSR. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa, detalhando as evoluções das diversas versões do *framework* geradas em cada etapa da pesquisa e, para finalizar, o quinto capítulo contempla as conclusões do trabalho, explicitando suas principais contribuições e limitações, e apresentando sugestões para trabalhos futuros.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento desta dissertação, foi realizada uma busca por periódicos científicos, notícias, pesquisas publicadas em meios de comunicação chancelados, bem como publicações literárias de autores relevantes em diversas bases de dados, tais como EBSCOhost, Google Scholar, entre outras. Essa pesquisa, realizada entre os meses de dezembro de 2019 e maio de 2020, teve como pilares teóricos os seguintes temas: princípios do cooperativismo, cooperativas de crédito, redes e intercooperação. Com base nos artigos selecionados, realizou-se a revisão de literatura, cujo resumo dos principais artigos e suas contribuições são apresentadas, em síntese, no Quadro 3 do item 2.5.

Este capítulo tem por finalidade perspectivar e integrar a intercooperação no cooperativismo de crédito, bem como mostrar a origem e evolução do cooperativismo. Nesse contexto, será apresentado um breve enquadramento conceitual do cooperativismo, seguido de uma síntese de sua origem e evolução. O capítulo continua com uma explanação do cooperativismo de crédito no mundo e, principalmente, no Brasil, avançando para a questão da intercooperação no enfoque das redes e seguindo com as barreiras de entrada e cultura organizacional, e para encerrar com a síntese da fundamentação teórica.

### 2.1 PRINCÍPIOS DO COOPERATIVISMO

Antes de se falar em cooperativismo e dos seus princípios, é necessário esclarecer os conceitos de cooperação, cooperativismo e cooperativa. A cooperação é o modo de agir, o método de trabalho, e se refere àquele que não concorre com o outro, mas sim coopera. A cooperação é a base para a teoria do cooperativismo e o método de trabalho da cooperativa. O cooperativismo, por sua vez, é uma forma de pensar e ver o mundo, e sua teoria é construída e reafirmada por princípios defendidos por autores específicos. Cooperativa, por fim, é a materialização organizacional do cooperativismo, em termos de potencial econômico e cultura, e são englobadas pelo sistema cooperativista (FORGIARINI, 2019).

A cooperação como forma de ajuda mútua pode ser observada na natureza e resulta no desenvolvimento de faculdades intelectuais e morais que asseguram às espécies melhores condições de sobrevivência. Em contrapartida, as espécies não sociais estão, ao contrário, condenadas à decadência. Quanto ao passado do ser



humano, desde a Idade da Pedra, época na qual se vivia em clãs e tribos, os primeiros homens selvagens já haviam desenvolvido uma ampla série de instituições sociais, e descobriu-se que os primeiros costumes e hábitos tribais deram à humanidade o embrião de todas as instituições que, mais tarde, configuraram os principais aspectos do progresso constante (KROPOTKIN, 2009).

Assim sendo, em termos de uma cooperação de forma mais sistemática, o cooperativismo nasce com o movimento operário e um movimento de ideias que surgem nos primórdios do capitalismo industrial como uma reação emancipadora e uma resistência à grave situação de exploração durante a primeira fase da Revolução Industrial, quando o liberalismo de então era contrário a qualquer forma de associação profissional que visasse à defesa dos interesses de classe na França. Portanto, o cooperativismo tem como essência a necessidade e o desejo da classe trabalhadora em ter uma remuneração mais justa e condições de trabalho mais dignas (SCHNEIDER, 2012).

De acordo com o exposto até agora, percebe-se que a cooperação como forma de ajuda mútua sempre esteve presente ao longo de toda a história evolutiva da humanidade. Por conseguinte, torna-se relevante a compreensão desse processo evolutivo para que seja possível entender a origem e a evolução do conceito de cooperativismo moderno, tal como é conhecido hoje. Com base no exemplo da França, cujo movimento cooperativista moderno teve origem no movimento operário francês, nota-se que, ao longo da história, a ajuda mútua sempre teve seu fomento nas camadas mais baixas e oprimidas da sociedade.

Dessa forma, tem-se que a cooperativa moderna é uma manifestação social e, portanto, é essencial examinar a atitude da teoria e das ações cooperativas em relação ao sistema econômico capitalista, bem como suas relações com outras doutrinas do movimento social moderno. No pensamento de quase todos os precursores do movimento cooperativo moderno, o sistema cooperativo confundia-se com os conceitos associados ao socialismo. Por outro lado, uma parte dos fundadores era formada por adeptos do pensamento liberal. A cooperativa moderna tem por fundamento doutrinário a contribuição de pensadores como Robert Owen, Charles Fourier e, mais recentemente, William King. Outros ainda, como Philippe Buchez e Louis Blanc, são igualmente considerados os verdadeiros fundadores de certos ramos do movimento. Todos esses nomes contribuíram para formar uma concepção cooperativa e precisar os princípios que estão na base da organização e

do funcionamento das instituições cooperativas ditas modernas (MLADENATZ, 2003).

A doutrina condutora do movimento cooperativo ao redor do mundo tem como base fundamental sete princípios, os quais são universalmente reconhecidos e largamente difundidos. No âmbito do cooperativismo, seguindo a tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência e responsabilidade social. Os valores são as diretrizes essenciais ao processo da cooperação, a partir das quais derivam a motivação e a inspiração para a ação cooperativa, que é gerida por princípios. Portanto, os valores precedem os princípios, e sem a adoção deles o cooperativismo seria vazio de sentido. Os valores, representando o coração do movimento, são universais e permanentes na história do cooperativismo (MEINEN, 2019).

Conforme informações apontadas na Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os valores propostos em 1844 pelos pioneiros são, ainda hoje, basicamente os mesmos e reconfirmados pelos congressos da ACI. Os princípios, por sua vez, já foram reformulados três vezes, mas sempre procuram ser fiéis aos aspectos de uma tradição que provém do pioneirismo cooperativo, tanto do cooperativismo de consumo quanto dos outros ramos ou setores cooperativos. A seguir é apresentada a formulação atual dos princípios, tais como definidos pela ACI no Congresso e Assembleia Geral de 1995, em Manchester, na Inglaterra (ICA), 2015).

### **1º Princípio: Adesão Livre e Voluntária**

“As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e dispostas a assumir as responsabilidades de membro, sem discriminações de sexo, sociais, políticas, raciais ou religiosas” (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>1</sup>.

### **2º Princípio: Controle Democrático pelos Membros**

---

<sup>1</sup> “Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination”.

As cooperativas são organizações democráticas geridas pelos próprios membros, os quais participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres que exercem funções como representantes eleitos são responsáveis perante o conjunto dos membros que os elegeram. Nas cooperativas de primeiro grau (singulares), os membros têm direitos iguais de voto (um membro, um voto), estando as cooperativas de outros graus organizadas também de uma forma democrática (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>2</sup>.

### **3º Princípio: Participação Econômica dos Membros**

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente, uma vez que pelo menos parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os cooperadores habitualmente recebem, se for caso, uma remuneração limitada pelo capital subscrito como condição para serem membros, e destinam os excedentes a um ou mais dos objetivos seguintes: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente por meio da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>3</sup>.

### **4º Princípio: Autonomia e Independência**

As cooperativas são organizações autônomas de pessoas que se ajudam de forma mútua e são controladas por seus membros. No caso de entrarem em acordos com outras organizações, incluindo os governos, ou de recorrerem a capitais externos, devem fazê-lo de modo que fiquem assegurados sua autonomia e o controle democrático pelos membros (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>4</sup>.

### **5º Princípio: Educação, Formação e Informação**

---

<sup>2</sup> “Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner”.

<sup>3</sup> “Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership. (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner”.

<sup>4</sup> “Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy”.

As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros (principalmente jovens e líderes de opinião), dos representantes eleitos, dos dirigentes e dos trabalhadores, de modo que, ao serem informados por elas sobre a natureza e as vantagens da cooperação, eles possam contribuir de forma eficaz para o desenvolvimento das suas cooperativas (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>5</sup>.

## **6º Princípio: Cooperação entre Cooperativa**

“As cooperativas servem os seus membros mais eficazmente, e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>6</sup>. O princípio da cooperação entre cooperativas é usualmente denominado intercooperação.

## **7º Princípio: Compromisso com a Comunidade**

“As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentável das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos membros” (ICA, 2015, p. 2, tradução nossa)<sup>7</sup>.

Por meio da adoção dos sete princípios, a cooperação proporciona inúmeras vantagens aos envolvidos, gerando ganho de escala, redução de gastos com custeio, redução dos investimentos através do compartilhamento de estruturas e de gastos fixos, maior poder de negociação, acesso a novas tecnologias e expansão de mercados pela verticalização (uma das formas de intercooperação) de atividades em âmbito regional, nacional e internacional, incluindo sistemas cooperativos diferentes. Essa aproximação entre cooperativas garante efetividade ao 7º princípio, gerando uma gama de benefícios à comunidade e, ao mesmo tempo, impulsionando a criação de novos empregos, o aumento da renda familiar e as ações de cidadania.

---

<sup>5</sup> “Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. they inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation”.

<sup>6</sup> “Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures”.

<sup>7</sup> “Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members”.

## 2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Até 2019, o cooperativismo no Brasil era dividido em treze ramos. Agora, de acordo com o novo modelo de organização aprovado pela OCB, eles foram reduzidos a sete, sendo que o ramo do cooperativismo de crédito é um dos mais evoluídos no princípio da integração entre as cooperativas (intercooperação) e conta com vários sistemas. De acordo com o relatório do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (World Council of Credit Unions – WOCCU), existem mais de 85 mil cooperativas, distribuídas em 118 países, nos seis continentes. Ao todo, são mais de 274 milhões de associados em todo o mundo. No entanto, comparativamente a outros países, o Brasil ocupa a 16ª posição no ranking de maior expressão do cooperativismo financeiro no mundo (OCB, 2020; WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU), 2018).

Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, tendo por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor. A primeira cooperativa de crédito mútuo no Brasil foi a Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Banrisul Ltda., constituída em 2 de março de 1946 e que continua em atividade sob a denominação de Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul, ou BANRICOOP (MEINEN; DOMINGUES; DOMINGUES, 2002; PINHEIRO, 2008).

O cooperativismo de crédito no Brasil é regulamentado e supervisionado pelo BACEN, órgão regulador do SFN. As cooperativas de crédito se transformaram em um segmento importante do SFN, tendo sofrido alterações de acordo com o desenvolvimento político e econômico da sociedade, destacando-se as regras instauradas pelo governo Vargas, na década de 1930, e pelos governos militares, na década de 1960, até chegar-se ao modelo atual (PINHEIRO, 2008).

O SFN possui 9,8 milhões de associados, registrando um crescimento de 42% no período de 2014 a 2018, e conta com uma carteira de crédito superior a R\$ 115 bilhões. De acordo com as informações do BACEN, o número de cooperativas singulares tem, historicamente, sofrido uma queda. Contudo, ao mesmo tempo em que as estruturas principais (sedes) tendem a formar uma curva descendente, em virtude de fusões e incorporações, o número de postos de atendimento acompanha uma linha ascendente (OCB, 2019).

Segundo dados do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP, 2020), a região Sul do Brasil detém o maior volume total de associados (7,1 milhões). Na Figura 1 está representado o volume percentual de cooperados em cada região do país. Esses dados baseiam-se na sede da cooperativa; logo, se a cooperativa atende em mais de um Estado, o total de associados é considerado apenas onde está localizada a sede.

Figura 1 - Associados por região geográfica



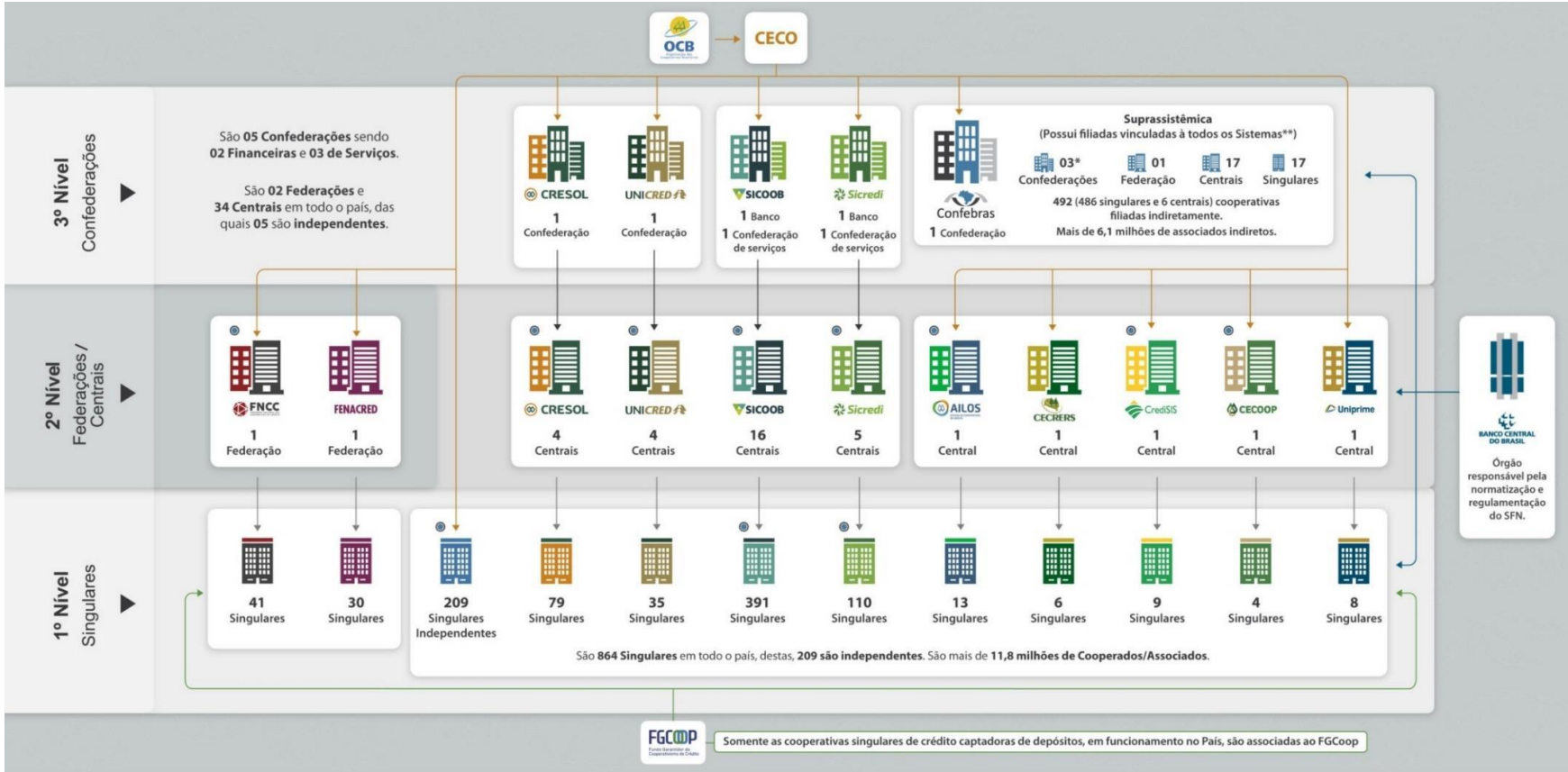
Fonte: FGCOOP (2020).

As sociedades cooperativas são classificadas em relação à sua estrutura como: cooperativas singulares ou de 1º grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas ou de 2º grau, constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em

comum e maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e confederações de cooperativas ou de 3º grau, que são constituídas por centrais e federações de cooperativas e têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito da capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações (PINHEIRO, 2008).

O SNCC é composto por dois bancos cooperativos, cinco confederações, sendo dois de crédito e três de serviços, duas federações, 34 cooperativas centrais e 864 cooperativas de crédito singulares. Os principais sistemas cooperativos de 3º nível que operam no Brasil são: Sistema de Cooperativas de Crédito (AILOS), Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (CONFEBRAS), Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Médicos (UNICRED) e o Sistema de Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária (CRESOL). Na Figura 2 estão computados os dados do SNCC (CONFEBRAS, 2019; MALLMANN; GOMES, 2018).

Figura 2 - Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo



Fonte: Adaptada de CONFEBRAS (2019).



De acordo com a Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que define a Política Nacional de Cooperativismo, as sociedades cooperativas têm por finalidade a prestação de serviços aos associados para o exercício de uma atividade comum, econômica, sem que elas tenham fito de lucro, condição estabelecida na legislação. O cooperativismo possui também uma legislação própria, a nível internacional, federal e estadual, além de resoluções específicas. As cooperativas de crédito são disciplinadas, além das normas gerais que regem o sistema financeiro, pela Lei Complementar n. 130, de 17 de abril de 2009, que dispõe sobre o SNCC e pela Resolução n. 4.434, de 5 de agosto de 2015, que consolida as normas relativas à constituição e ao funcionamento de cooperativas de crédito (BACEN, 2015; BRASIL, 1971, 2009).

### 2.3 REDES E INTERCOOPERAÇÃO

O tema das redes interorganizacionais tem tomado amplo espaço nos estudos organizacionais. Das cinco teorias utilizadas com maior frequência, quatro foram identificadas no trabalho de Oliver e Ebers (1998): a estratégia, a dependência de recursos, as redes sociais e a teoria institucional. Algo que chama a atenção é a elevada frequência da abordagem sobre estratégia nos estudos brasileiros. Tratando-se das redes como estratégia, ou meio, para a empresa alcançar seus fins, muitos estudos apropriam-se de alguns conceitos clássicos do campo da estratégia, associados, em grande parte, à competitividade e ao desempenho organizacional. Por outro lado, os resultados das pesquisas internacionais identificaram que os artigos buscavam, sobretudo, o entendimento de aspectos sociais e organizacionais da nova arquitetura formada pela rede (BALESTRIN, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007).

O conceito de rede de cooperação tem sido objeto de estudo nas mais variadas áreas, como Economia, Sociologia, Ciências Políticas e Administração. No Quadro 1 é apresentado uma síntese das principais abordagens teóricas no estudo das redes. A variedade das abordagens teóricas contribuiu para produzir explicações integrantes e, por vezes, concorrentes no campo de estudos sobre redes de cooperação, pelo fato de adotarem diferentes paradigmas de leitura da realidade estudada (BALESTRIN; VERSCHOORE; REYES JUNIOR, 2010).

Quadro 1 - Síntese das principais abordagens teóricas no estudo das redes

Teorias	Principais características das abordagens teóricas
Economia industrial	Foco nos diferentes ganhos econômicos de produção – economias de escala, de escopo e de especialização – explicam a eficiência superior das redes ao modelo tradicional da grande empresa verticalizada.
Dependência de recursos	Foco em entender o processo por meio do qual as organizações reduzem suas dependências ambientais. Utilizando várias estratégias para aumentar seu próprio poder, as empresas organizam-se em redes, a fim de compartilhar ou acessar recursos escassos.
Redes sociais ( <i>social networks</i> )	Foco no estudo de como os laços sociais entre os atores de determinada rede poderão afetar o desempenho da empresa. Destaque para como as diferentes posições dentro de uma rede de relacionamentos afetam as oportunidades dos atores.
Teorias críticas	Foco nas relações de poder e dominação estabelecidas numa estrutura em rede. Essa manipulação ocorre especialmente nos casos em que existe visível assimetria de poder dos agentes que participam da rede.
Teoria institucional	Foco na legitimação. As organizações buscam ganhar legitimidade no momento de participar de uma rede, podendo obter como resultado indireto o reconhecimento de ser uma empresa idônea e operar com os padrões de qualidade dos demais parceiros.
Custos de transação	Foco na avaliação da <i>racionalidade limitada</i> do tomador de decisões, na incerteza sobre o futuro e na possibilidade de um <i>comportamento oportunista</i> por parte de determinados atores econômicos.
Estratégias organizacionais	Foco em entender como a cooperação e as relações interorganizacionais podem gerar impacto na competitividade das empresas, abordando o conceito de estratégia colaborativa.

Fonte: Adaptado de Balestrin (2010) e Balestrin e Arbage (2007).

As diversas tipologias de redes interorganizacionais têm provocado alguma ambiguidade no próprio entendimento do termo. As redes horizontais, também denominadas redes de cooperação, são constituídas por empresas que guardam cada uma sua independência, mas que optam por desenvolver atividades específicas de maneira conjunta para a realização de determinados objetivos comuns. As relações interorganizacionais estabelecidas nesses arranjos são complexas, pois os atores, muitas vezes concorrentes, escolhem cooperar dentro de certo domínio. Assim, as redes favorecem a concentração de esforços sem privar a liberdade de ação estratégica de seus membros (BALESTRIN; ARBAGE, 2007).

A formação de redes entre empresas é uma forma organizacional na qual os componentes da rede são tanto autônomos quanto dependentes em relação a ela. Uma rede interorganizacional pode ser definida como um complexo de relações

cooperativas interorganizacionais que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares e que se unem para a melhoria da competitividade de um determinado setor ou segmento. Nessa definição, a cooperação aparece como o conceito central na formação de uma rede, pois a alavancagem das competências internas, aliada ao desenvolvimento de uma estratégia baseada não apenas nas suas competências, mas na interação com atores externos que detêm competências complementares, leva à necessidade de cooperação e, por conseguinte, ao desenvolvimento de redes (BRAGA, 2010; FENSTERSEIFER, 2000).

O conceito de rede de cooperação é aplicado a diferentes formas de relações entre firmas, tais como *joint ventures*, alianças estratégicas, relações de terceirização e subcontratação, distritos industriais, consórcios, redes sociais e redes de cooperação entre pequenas e médias empresas. É importante destacar que o desempenho de uma determinada rede dependerá da sua conectividade (facilidade de comunicação entre seus componentes) e coerência (interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seu componentes) (BRAGA, 2010; CASTELLS, 1999).

As motivações estratégicas que levam à formação das redes interorganizacionais podem ser amplas e variadas. Ao levar-se em conta uma perspectiva estratégica, pode-se considerar a configuração em rede como um meio no qual as organizações poderão coexistir em um mesmo ambiente, cooperando entre si, a fim de alcançarem objetivos comuns. Desse modo, ao participar de uma rede, a empresa busca alcançar certos objetivos estratégicos que dificilmente seriam alcançados se essas empresas trabalhassem de modo individual. Esse é o princípio que nutre o desenvolvimento das redes (BALESTRIN; VARGAS, 2004).

Numa análise das relações interfirmas, os efeitos da estrutura e da força dos laços entre as empresas, e as interações entre a estrutura e a força dos vínculos estabelecidos entre os atores dessas redes, tanto podem engessar a aprendizagem organizacional, se forem laços fortes, como podem, também, ser necessários para a confiança, a reputação ou as normas compartilhadas relativas à governança. As práticas cooperativas tendem a se sobrepôr às demais no tocante à aprendizagem organizacional e à inovação. A ideia prevalente na literatura sobre sistemas de inovação é a de que a inovação deriva principalmente da interação entre empresas, remetendo à prática da intercooperação entre elas, o que, por sua vez, é um dos pilares basilares do cooperativismo (CROPPER *et al.*, 2008).

Diante de tais pressupostos básicos sobre o papel da confiança no processo de aprendizagem da rede, justamente em razão das características das redes de empresas, tais estruturas organizacionais dependem, em grande medida, da interação de seus participantes e da sua capacidade de confiar e compartilhar recursos, conhecimentos e experiências, gerando sinergias. Como se vê, a intercooperação de redes empresariais exige a interação, a confiança e a cooperação interorganizacional em espaços formais ou informais que possibilitam o desencadeamento dos episódios de aprendizagem. Além disso, a confiança atua como facilitadora em todas as etapas da aprendizagem da rede, potencializando e acelerando o intercâmbio de conhecimentos (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019).

Vale ressaltar que a cooperação entre cooperativas ou a intercooperação é o trabalho em conjunto de organizações cooperativas por meio de estruturas comuns, para benefício dos seus membros e fortalecimento do movimento cooperativo. O princípio da intercooperação tem por objetivo o fortalecimento da cooperativa e seus membros, em virtude das economias de escala daí resultantes, criando uma estratégia competitiva. A intercooperação, por sua natureza voluntária e consensual, necessita do acordo e da contribuição de todas as partes envolvidas, e apresenta vários níveis de comprometimento, podendo abranger desde simples processos de troca de informação até complexos consórcios comerciais. Por isso, é importante estabelecer algumas tipologias para delimitar o objeto da discussão. No presente trabalho será utilizado o conceito de intercooperação setorial ou intersistêmica, que é a cooperação realizada entre cooperativas, centrais ou sistemas de um mesmo ramo, tendo em vista os objetivos da pesquisa (SISTEMA OBC, 2019).

Nessa perspectiva, Goes (2011) fez uma comparação entre duas cooperativas de crédito: uma integrante ao sistema (denominada A) e outra singular independente (denominada B). Ao analisar a intercooperação e sua influência no desempenho econômico das cooperativas, confirmou-se que as ações individuais praticadas pela cooperativa B não resultaram em um aumento significativo quando comparados com o resultado obtido pela cooperativa A. Por outro lado, a cooperativa A, com sua forma de atuar em sistema, aumentou expressivamente o desempenho econômico através dos ganhos de escala e da maximização das estruturas física e de tecnologia, entre outras; denotando que a intercooperação sistêmica é sua principal estratégia para aumento de performance. Contudo, deve-se levar em consideração que as cooperativas centrais são responsáveis pela difusão

do cooperativismo de crédito e pela coordenação das cooperativas filiadas, prestando a elas apoio no desenvolvimento e na expansão.

Inclusive, o princípio da Intercooperação, 6º princípio do cooperativismo, foi inicialmente unido como tal em 1966, no Congresso de Viena da ACI: “Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional”. Já o texto atual foi definido em 1995, durante o Congresso da ACI em Manchester, na Inglaterra: “As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (ACI, 2015).

No plano da integração vertical, esse formato de vínculo intercooperativo (singulares x federações/ centrais x confederações) organizacional permite:

[...] ganho de escala – pela força maior do conjunto – e economia de escopo – pela redução de estruturas e de investimentos locais ou regionais, direcionados para entidades corporativas/centralizadoras em benefício do conjunto. O padrão profissional e das soluções de negócio também é um dos resultados imediatos dessa integração, pois a redução de custos das estruturas da rede permite investimentos em equipes e produtos/serviços mais qualificados (MEINEN; PORT, 2014).

Por isso, a ACI (2015) recorda que o 6º princípio é a expressão prática do valor cooperativo da solidariedade. Trata-se de um princípio que diferencia cooperativas de outras formas de empresa comercial, incluindo aquelas que partilham os valores das cooperativas, mas sem compromisso com eles. Ao trabalhar em conjunto, as cooperativas ganham em experiência e escala, além do apoio necessário para aumentar a sustentabilidade e o impacto especialmente onde os custos fixos e os recursos possam ser compartilhados. A ajuda mútua é um dos pilares do movimento cooperativo, pois a colaboração entre cooperativas é uma parte essencial para a expansão do setor empresarial cooperativo na economia, tanto a nível nacional quanto mundial.

Entretanto, para analisar a natureza institucional das organizações cooperativas, é preciso compreender, de outro ponto de vista, os fatores que levam à formação e à manutenção de uma empresa organizada sob essa forma arquitetural. Em outras palavras, é importante conhecer as vantagens e desvantagens da cooperação (BIALOSKORSKI, 2012).

Alguns estudos analisaram a intercooperação em rede (BRAGA, 2010; KONZEN; OLIVEIRA, 2016) e, para isso, fizeram um levantamento dos pontos que

fazem com que a intercooperação seja difícil de difundir amplamente nas cooperativas (Quadro 2).

Quadro 2 - Fatores que dificultam a intercooperação no sistema cooperativo

Modelo de intercooperação	Fatores que impedem a intercooperação
Sistema cooperativo de centrais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Questões culturais, políticas e pessoais dos gestores;</li> <li>• Hábito de atuarem de forma individual;</li> <li>• Dificuldades quanto ao uso do direito da marca das associadas;</li> <li>• Custo-benefício de se unir à central;</li> <li>• Temor por parte dos associados referente ao desaparecimento de sua cooperativa;</li> <li>• Temor de alguns dirigentes com a diminuição de cargos;</li> <li>• A situação financeira instável de alguma cooperativa;</li> <li>• Mudança do cenário financeiro.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Konzen e Oliveira (2016).

As relações interorganizacionais vão além da relação entre duas empresas, podendo haver múltiplos participantes e ligações indiretas em redes. Elas têm implicações para o valor, para o risco e para a governança de relações. Um parceiro pode ser valorizado não por si mesmo, mas pelo acesso que proporciona a outros em uma aliança. Se alguém já tem muitos parceiros, acrescentar um novo pode aumentar o risco de *spillover* para os já existentes (CROPPER *et al.*, 2008).

O número de membros em uma rede gera um efeito de escala, favorecendo a negociação com fornecedores e clientes, bem como o estabelecimento de barreiras à competição. Os benefícios proporcionados pela cooperação às pequenas empresas estão refletidos no grande número de redes criadas no Brasil nos últimos anos. De modo geral, a intercooperação consiste na formação de alianças entre organizações de caráter colaborativo. Trata-se, portanto, de uma aliança no nível das redes já existentes, algo como uma relação inter-redes. Uma possível estratégia de consolidação de redes empresariais é a intercooperação ou fusão delas, visando ganhos de escala e a potencialização de resultados. Contudo, essa fusão implica na perda de sua identidade, uma vez que há, nesse processo, a configuração de um novo sistema (WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019).

## 2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

A palavra “cultura” vem do latim *colere*, que significa “cultivar”, e pode ser definida como um processo ou estado do desenvolvimento social de um grupo adquirido através da aprendizagem e pela qual as competências, habilidades, conhecimentos, comportamento e valores são obtidos ou modificados, como resultado do estudo, da experiência, da formação, do raciocínio e da observação (CONEJERO; MARCOS, 2016).

O termo “cultura organizacional” é originário da Antropologia e foi introduzido nas discussões acadêmicas por Pettigrew (1979), logo despertando o interesse de profissionais e estudiosos da área de negócios, que passaram a estimular a discussão no sentido de entender a importância desse tema para as organizações (CONEJERO; MARCOS, 2016). A cultura organizacional consiste em “[...] um sistema de significados públicos e coletivamente aceitos para um dado grupo, em um certo período de tempo” (PETTIGREW, 1979, p. 574).

A caracterização da mudança cultural deve estar relacionada a três fatores principais: diferenciação (elementos relacionados com os artefatos), tempo (não ocorrem mudanças instantâneas) e tipo de mudança (há diferentes possibilidades de mudança), conforme esquematizado na Figura 3 (DIAS, 2013).

Figura 3 - Fatores da mudança cultural



Fonte:

Dias

(2013).

Para que os esforços de mudança da cultura organizacional obtenham sucesso, é importante disseminar junto aos empregados os perigos advindos da estagnação, mostrando como outras organizações superaram seus problemas por

meio de novas experiências bem-sucedidas e que as empresas que não mudam estão fadadas ao fracasso (DIAS, 2013).

## 2.5 SÍNTESE DOS PRINCIPAIS ARTIGOS

O Quadro 3 a seguir apresenta uma síntese dos principais artigos relacionados aos temas expostos até agora, identificados em maio de 2020, de acordo com a Classificação Capes (CC), considerada a área de avaliação de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Salienta-se que a CC foi pesquisada através do portal Sucupira para periódicos do quadriênio 2013-2016. Posto isso, após a síntese dos artigos que compõem a primeira parte desta dissertação inicia-se o capítulo 3, de método, onde será discutido o delineamento da pesquisa e as etapas do DSR a serem desenvolvidas.



Quadro 3 - Síntese dos principais artigos e pilares teóricos

Título	Autor(es)	Revista	Ano	Pilar teórico	CC <sup>1</sup>
Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-organizational Relationships	OLIVER, A.; EBERS, M.	<i>Organization Studies</i>	(1998)	Redes	A1
<b>Contribuições:</b> Considerado o estado da arte sobre redes, os autores elaboraram uma análise em 158 artigos sobre relações e redes internacionais publicados em quatro principais periódicos entre os anos de 1980 a 1996. Como resultado, descobriu-se que o campo se divide em quatro perspectivas substantivas de pesquisa.					
Competing for the future	HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.	<i>Harvard Business Review</i>	(1994)	Redes	A1
<b>Contribuições:</b> Artigo que deu origem ao livro que é referência em estratégia por, essencialmente, sugerir uma competição pelo futuro em três estágios: liderança intelectual, competências-chave e posicionamento no mercado.					
The Core Competence of the Corporation	HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K.	<i>Harvard Business Review</i>	(1990)	Redes	A1
<b>Contribuições:</b> Considerado um artigo seminal sobre estratégia, os autores introduzem o conceito core competence, que designa as únicas competências estratégicas de uma organização capazes de influenciar diretamente na sua competitividade.					
Towards a dynamic theory of strategy	PORTER, M.	<i>Harvard Business Review</i>	(1991)	Redes	A1
<b>Contribuições:</b> Este artigo analisa o progresso do campo estratégico no desenvolvimento de uma teoria verdadeiramente dinâmica da estratégia. Separa a teoria da estratégia nas causas de desempenho superior em um determinado período e o processo dinâmico pelo qual as posições competitivas são criadas.					
How Competitive Forces Shape Strategy	PORTER, M.	<i>Harvard Business Review</i>	(1989)	Redes	A1
<b>Contribuições:</b> Considerado um clássico, trata-se de um artigo seminal sobre estratégia e como ela é moldada por cinco forças competitivas: rivalidade entre os concorrentes, Poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores, entrada de novos concorrentes e produtos substitutos.					
O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil.	BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.; REYES JUNIOR, E.	<i>Revista de Administração Contemporânea</i>	(2010)	Redes de cooperação	A2
<b>Contribuições:</b> Estabelece uma análise bibliométrica em 116 artigos publicados nos principais veículos de difusão científica na área de estudos organizacionais, entre os anos 2000 e 2006, com o objetivo de trazer maiores evidências às características do campo de estudos sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil.					
A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação.	BALESTRIN, A.; ARBAGE, A.	<i>RAE-eletrônica</i>	(2007)	Redes de cooperação	A2
<b>Contribuições:</b> Discorre sobre o fenômeno das redes de cooperação no âmbito das teorias organizacionais, partindo do pressuposto de que a economia dos custos de transação é um dos principais motivadores para a elaboração de estruturas de governança que se situam entre o mercado e a hierarquia.					
Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne.	BRAGA, J.	<i>Revista Brasileira de Zootecnia</i>	(2010)	Intercooperação	A2
<b>Contribuições:</b> Discorre sobre a formação de parcerias, redes e alianças estratégicas na cadeia de produção de carne bovina brasileira. O autor apresenta uma discussão acerca dos conceitos básicos de rede, alianças estratégicas e intercooperação.					

A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências.	BALESTRIN, A.; VARGAS, L.	<i>Revista de Administração Contemporânea</i>	(2004)	Redes de cooperação	A2
<b>Contribuições:</b> Estabelece uma reflexão sobre o tema redes interorganizacionais, envolvendo aspectos teóricos e conceituais das tipologias de redes interorganizacionais e de redes horizontais como recurso estratégico para a competitividade das PMEs na indústria de confecções, localizada na região Sul do Brasil.					
Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros.	JACQUES, E.; GONÇALVES, F.	<i>Economia e Sociedade (UNICAMP)</i>	(2016)	Cooperativas de Crédito	B1
<b>Contribuições:</b> Analisam a forte relação entre desenvolvimento financeiro e crescimento econômico, no qual as cooperativas de crédito aparecem como instituições alternativas no fornecimento de crédito. O autor apresenta também um breve histórico do cooperativismo no Brasil.					
A Cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação	DE CARVALHO, J.; WEGNER, D.; BEGNIS, H.; ANTUNES JÚNIOR, J.	<i>REGPEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas</i>	(2018)	Intercooperação	B1
<b>Contribuições:</b> Exploram e compreendem os antecedentes, as etapas de desenvolvimento e os resultados da formação de uma parceria entre redes de empresas, usando como base a teoria da dependência de recursos, sob a ótica das estratégias de intercooperação.					
Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio.	FENSTERSEIFER, J.	<i>REAd</i>	(2000)	Redes de cooperação	B1
<b>Contribuições:</b> Revisam e discutem uma perspectiva da definição de cooperação e desenvolvimento de redes. Dentre as muitas definições de rede s existentes, o autor coloca a cooperação como o conceito central na formação de uma rede.					
Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual.	BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J.	<i>Revista de Administração Mackenzie</i>	(2007)	Redes de cooperação	B1
<b>Contribuições:</b> Os autores propõem um esquema conceitual que tem por finalidade auxiliar na compreensão da relevância da estratégica de redes na complementaridade de conhecimentos entre as empresas.					
Aprendizado de rede no contexto de intercooperação e fusão de redes: a opção de não fusão.	TOIGO, T.	<i>Revista Ibero-Americana de Estratégia</i>	(2018)	Intercooperação	B2
<b>Contribuições:</b> Analisa a aprendizagem da rede na opção de não fundir, no contexto de intercooperação e fusão entre redes de cooperação empresarial.					
Intercooperação e fusão de redes empresariais: proposição de <i>framework</i> para análise sob a perspectiva da aprendizagem.	WEGNER, D.; BEGNIS, S.; MOZZATO, A.	<i>Revista Organizações em Contexto</i>	(2019)	Intercooperação	B2
<b>Contribuições:</b> Os autores apresentam e discutem um <i>framework</i> para bordar a estratégia de intercooperação e fusão de redes empresariais sob a perspectiva sociológica da aprendizagem da rede.					

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são detalhadas três etapas importantes para a realização da presente pesquisa. A primeira etapa descreve e explica o método utilizado, abordando suas características. A segunda se refere ao método de trabalho, no qual está evidenciado como a pesquisa foi operacionalizada e que critérios e técnicas foram utilizados. Por fim, na terceira seção são detalhados os procedimentos éticos para a condução desta pesquisa.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, de nível prescritivo, tendo como objetivo a projeção de um artefato que permita desenvolver uma solução satisfatória para o problema proposto. Para atender a esse objetivo, entende-se ser adequada a utilização da abordagem metodológica da *Design Science Research*, que pode ser utilizada em pesquisa nas organizações na área de gestão que apresentem caráter prescritivo.

A pesquisa em Administração tem o desafio de abordar temas que gerem resultado e que façam sentido não apenas para a comunidade acadêmica, mas também para a comunidade de profissionais da área. Outro objetivo desejável é a geração de tecnologia em gestão, ou seja, procedimentos, metodologias e soluções para problemas atuais e práticos da área de gestão (FREITAS *et al.*, 2015).

Outro elemento fundamental é que, para a adequada condução da pesquisa, fundamentada no DSR, deve ser evidenciado que ainda não existem soluções adequadas para a resolução do problema (MARCH; STOREY, 2008). O método DSR se apresenta, assim, como uma possibilidade relevante para a pesquisa em Administração, representando uma mudança de paradigma, uma vez que pressupõe a ação do pesquisador em uma determinada realidade, compreendendo um problema, construindo e testando uma possível solução para ele (DRESCH; LACERDA; MIGUEL, 2015; FREITAS *et al.*, 2015).

Essencialmente, entende-se por paradigma de pesquisa a combinação de perguntas de pesquisa, metodologias necessárias para respondê-las e a natureza dos produtos de pesquisa buscados. A maioria das pesquisas acadêmicas em Administração é baseada na noção de que a missão de toda a ciência é entender, isto é, descrever, explicar e, possivelmente, prever (AKEN, 2004).

De acordo com a definição de Kuhn (1998, p. 13): “[...] paradigmas são realizações científicas universalmente reconhecidas que, durante algum tempo, fornecem problemas e soluções modelares para uma comunidade de praticantes de uma ciência”.

Em outras palavras, para ser considerada válida no meio científico, uma nova teoria deve ser respaldada por suas aplicações, inclusive no que tange à resolução de problemas.

Segundo Dresch *et al.* (2015), as pesquisas realizadas sob o paradigma das ciências tradicionais, como as naturais e as sociais, resultam em estudos que se concentram em explicar, descrever, explorar ou prever fenômenos e suas relações. Entretanto, quando se deseja estudar o projeto, a construção ou criação de um novo artefato, bem como realizar pesquisas orientadas à solução de problemas, as ciências tradicionais podem apresentar limitações. O caminho, então, é utilizar o DSR, considerado um novo paradigma epistemológico para a condução de pesquisas do estudo do que é artificial.

DSR é o método que fundamenta e operacionaliza a condução da pesquisa quando o objetivo a ser alcançado é um artefato ou uma prescrição. Como método de pesquisa orientado à solução de problemas, ele busca, a partir do entendimento do problema, construir e avaliar artefatos que permitam transformar situações, alterando suas condições para estados melhores ou desejáveis, projetando soluções para melhorar sistemas existentes, resolvendo problemas ou, ainda, criar artefatos que contribuam para uma melhor atuação humana, seja na sociedade, seja nas organizações (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

No Quadro 4 estão descritos os diversos tipos de artefatos (objetos de estudo do DSR) que podem ser definidos como algo construído pelo homem que faz a interface entre os ambientes interno e externo de um determinado sistema, ou seja, promovendo a interface entre o mundo natural e o artificial. Por consequência, o artefato é a organização dos componentes do ambiente interno para alcançar objetivos em um determinado ambiente externo (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JÚNIOR, 2015).

Quadro 4 - Tipos de artefatos no DSR

Tipo de artefato	Descrição
Construto	Vocabulário Conceitual de um domínio

Modelo	Proposições que expressam relacionamentos entre os construtos
<i>Framework</i>	Guia, conceitual ou real, que serve como suporte ou referência
Arquitetura	Sistemas de estrutura de alto nível
Princípio de projeto	Princípios: chave e conceitos para guiar o projeto
Método	Passos para executar tarefas: “como fazer”
Instanciação	Implementações em ambientes que operacionalizam construtos, modelos, métodos e outros artefatos abstratos, nestes últimos, o conhecimento permanece tácito.
Teoria de projeto	Conjunto prescritivo de instruções sobre como fazer algo para alcançar determinado objetivo. Uma teoria geralmente inclui outros artefatos abstratos, tais como construtos, modelos, <i>frameworks</i> , arquiteturas, princípios de <i>design</i> e métodos.

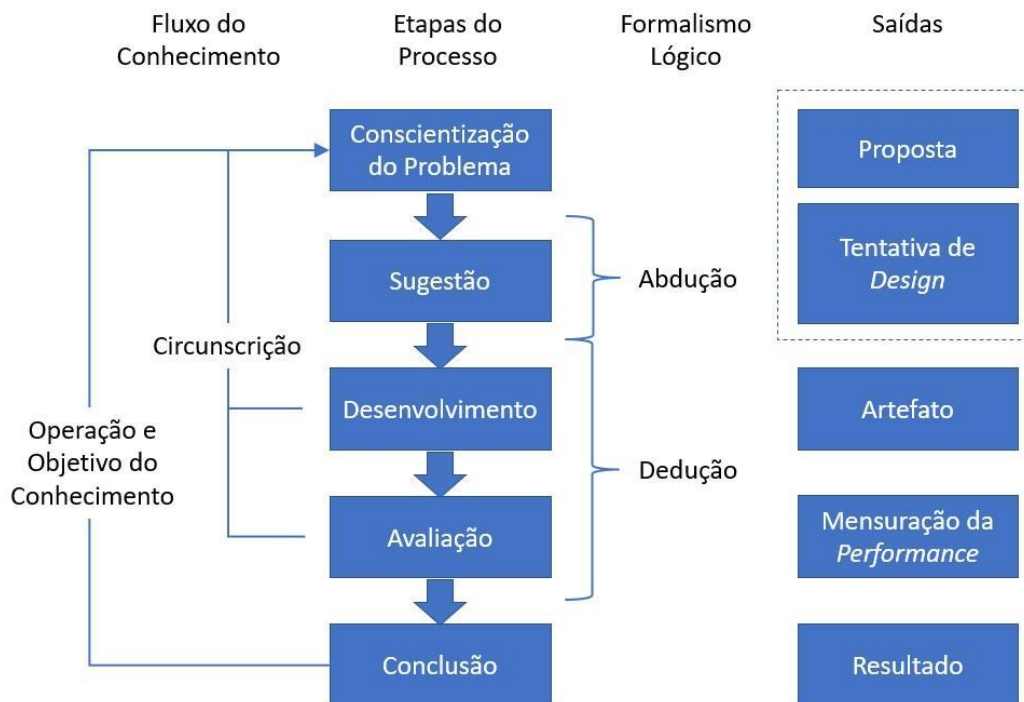
Fonte: Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004, p. 16).

O presente estudo teve como objetivo geral a construção do tipo de artefato denominado *framework*, que serve como suporte para guiar as cooperativas de crédito singulares independentes que pretendem se integrar a uma cooperativa central. Em sua versão final, o *framework* produzido apresenta um passo a passo delimitando as etapas do processo de integração, bem como as dimensões de ações que devem ser tomadas por parte das cooperativas e da central.

### 3.2 MÉTODO DE TRABALHO

Existem diversas abordagens de vários autores que procuraram formalizar um método para operacionalizar o DSR, tais como Takeda *et al.* (1990), Walls *et al.* (1992), Van Aken (2004) e Vaishnavi, Kuechler e Petter (2004). A presente pesquisa irá utilizar o método proposto por Manson (2006), que representa a compilação de métodos elaborados e propostos por outros autores, conforme a Figura 4.

Figura 4 - Processo do DSR

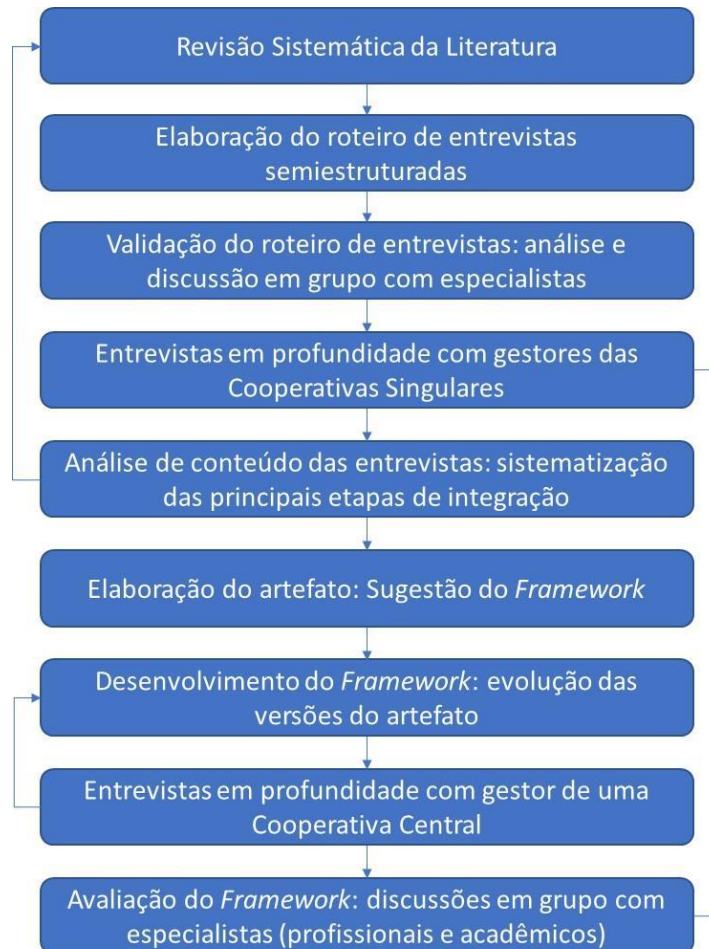


Fonte: Adaptada de Manson (2006).

Esse processo aponta as saídas que podem ser geradas a partir da realização de cada uma das etapas do DSR. Conforme podemos observar, o processo que modela a cognição ocorre durante um ciclo de pesquisa em DSR, no qual o fluxo do esforço criativo ocorre por meio dos novos conhecimentos que surgem das atividades de pesquisa em DSR. Tanto a pesquisa quanto o *design* se valem da abdução, dedução e circunscrição, mas há diferenças na maneira como esses processos cognitivos são usados em cada abordagem (VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

Conforme Dresch *et al.* (2015), o método de trabalho define a sequência de passos lógicos para atingir os objetivos da pesquisa, gerando conhecimento válido e cientificamente reconhecido. A pesquisadora adaptou e seguiu o método de Manson (2006) para elaborar o método de trabalho utilizado para o desenvolvimento desta pesquisa, conforme a Figura 5.

Figura 5 - Método de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora.

O método de trabalho elaborado aponta os passos lógicos que foram seguidos e as relações entre eles, além de evidenciar as saídas geradas a partir da realização de cada um desses passos em consonância com as etapas do DSR, detalhadas nos itens a seguir.

### 3.2.1 Consciência do Problema

O processo de pesquisa tem início quando o pesquisador toma conhecimento de um problema. Ele, então, irá construir uma proposta formal ou informal para começar um novo esforço de pesquisa, que é o produto dessa etapa do processo (MANSON, 2006). As metodologias do DSR concordam que todo estudo que se valha de suas técnicas começa com a identificação de um problema importante em um negócio ou outro ambiente. Portanto, a primeira etapa do método diz respeito à conscientização do problema, ou seja, nessa etapa o pesquisador deve identificar e compreender o problema que deseja estudar e solucionar, bem como definir qual é o

desempenho necessário para o sistema em estudo (HEVNER *et al.*, 2004; VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

O fluxo inicial da pesquisa compreendeu a revisão de literatura, e a partir daí formou-se a base teórica que permitiu a conscientização do problema. Nessa primeira fase da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevistas (Apêndice A) que foi construído levando em consideração os objetivos do estudo e seus pilares teóricos conforme detalhamento no Quadro 5.

Quadro 5 - Síntese dos objetivos, norteadores teóricos e principais autores

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Norteadores teóricos</b>	<b>Principais autores</b>
Verificar como as cooperativas singulares independentes estão sendo estimuladas a se conectarem a uma cooperativa central e quais as suas motivações	Princípios do cooperativismo	JACQUES; GONÇALVES, 2016; PINHEIRO, 2008; OCB, 2019; WOCCU, 2018; CONFEBRAS, 2019; MALLMANN; GOMES, 2018; BACEN, 2015; SISTEMA OBC, 2019
Sistematizar os passos adotados pelas cooperativas para realizar o processo de integração	Cooperativas de crédito	DE CARVALHO; WEGNER; BEGNIS; ANTUNES, 2018; TOIGO, 2018; WEGNER; BEGNIS; MOZZATO, 2019; FORGIARINI, 2019; SCHNEIDER, 2012; MLADENATZ, 2003; MEINEN, 2019
Identificar os desafios enfrentados e as motivações de entrada na cooperativa central	Redes e intercooperação	OLIVER; EBERS, 1998; BALESTRIN, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2007; BRAGA, 2010; CASTELLS, 1999; PORTER, 1991; HAMEL; PRAHALAD, 1994; BRAGA, 2010; KONZEN; OLIVEIRA, 2016

Fonte: Elaborado pela autora.

O roteiro de entrevistas elaborado apresenta-se de forma semiestruturada com questões abertas, com o intuito de coletar as informações necessárias para atingir os objetivos da pesquisa. Em seguida, foram entrevistados seis gestores de cooperativas singulares de crédito, visando levantar os dados que serviram de base para que, mediante o processo criativo da pesquisadora, surgisse a ideia de criação



de um passo a passo no qual foram elencadas as ações que a cooperativa necessita tomar em cada etapa do processo. Posteriormente, foi feita a confecção e o desenvolvimento do artefato (*framework*).

### 3.2.1.1 Coleta de Dados

Com a finalidade de atingir os objetivos deste trabalho, bem como responder ao problema de pesquisa em questão, a coleta de dados foi realizada em três etapas, as quais ocorreram em momentos distintos ao longo da condução da pesquisa. Tendo como base os passos lógicos descritos no item 3.2, essas etapas de coleta são apresentadas de forma detalhada no Quadro 6.

Quadro 6 - Etapas da coleta de dados

ETAPAS	COLETA DE DADOS
<b>Validação do roteiro de entrevistas (Apêndice A)</b>	i) Análise do especialista E1, contribuições recebidas por <i>e-mail</i> ; ii) Discussão em grupo (especialista E2 e orientadores), gravada em vídeo.
<b>Sugestão e desenvolvimento do artefato: <i>Framework</i></b>	i) Entrevistas semiestruturadas em profundidade, realizadas individualmente com seis gestores de cooperativas de crédito singulares; gravadas em áudio e vídeo, e posteriormente transcritas na íntegra; ii) Duas rodadas de entrevistas realizadas com o especialista E3 (gestor da central), gravadas em vídeo.
<b>Avaliação do artefato produzido: <i>Framework</i></b>	i) Discussão em grupo com os gestores das cooperativas A e D, gravada em vídeo; ii) Banca de avaliação com professores especialistas, gravada em vídeo.

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira etapa de coleta se deu mediante a validação do roteiro de entrevista elaborado pela pesquisadora e submetido à avaliação de dois especialistas, um acadêmico e outro profissional, experientes em cooperativas de crédito.

O especialista E1 (acadêmico) é Professor Doutor e, ao avaliar o roteiro de entrevistas, fez observações pertinentes, trazendo contribuições acerca de como as perguntas poderiam ser mais assertivas. O segundo avaliador, o especialista E2 (profissional), é presidente de uma rede de cooperativas de crédito, e se disponibilizou a participar de uma discussão em grupo junto com os orientadores da pesquisa, a fim de discutir os diversos pontos acerca do estudo, além de analisar minuciosamente o roteiro de entrevistas em questão.

De acordo com Flick (2013), as discussões em grupo podem ser entendidas como uma técnica de coleta de dados, realizada em grupos, com sessões estruturadas, a fim de gerar discussão e tornar aparente o modo como as avaliações são desenvolvidas e modificadas. Nesses debates, os participantes costumam se expressar mais e ir além, em suas declarações, do que iriam nas entrevistas individuais. A dinâmica do grupo torna-se uma parte essencial dos dados. Esse método de coleta de dados foi escolhido por ser especialmente útil na avaliação de artefatos no DSR, uma vez que permite a interação entre os participantes, potencializando o processo.

Na segunda etapa de coleta foram conduzidas entrevistas semiestruturadas em profundidade com gestores de seis cooperativas de crédito singulares que passaram pelo processo de filiação à uma cooperativa central. As entrevistas foram realizadas entre os meses de agosto e novembro de 2020, e tiveram cerca de 1h30min de duração por entrevistado. Os sujeitos da pesquisa foram os profissionais responsáveis pela gestão dessas cooperativas e que atuam diretamente no planejamento estratégico. Eles estiveram efetivamente envolvidos no processo de integração, conforme detalhado no Quadro 7.

Quadro 7 - Entrevistados das cooperativas singulares de crédito

<b>Cooperativas</b>	<b>Central</b>	<b>UF</b>	<b>Categoria</b>	<b>Cargo entrevistado na cooperativa</b>	<b>Data e duração de entrevista</b>
Cooperativa A	Sistema X	RS	Livre admissão	Presidente	25 ago. 2020 – 2h05min

Cooperativa B	Sistema X	RS	Segmentada	Presidente do Conselho	07 set. 2020 2h08min
Cooperativa C	Sistema X	RS	Segmentada	Presidente do Conselho	08 set. 2020 1h04min
Cooperativa D	Sistema Y	RS	Segmentada	Diretora Executiva	30 set. 2020 1h7min
Cooperativa E	Sistema X	PB	Livre admissão	Presidente do Conselho	05 out. 2020 45min
Cooperativa F	Sistema Y	RS	Segmentada	Diretora Operacional	09 nov. 2020 36min

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de criação do artefato foi iniciado a partir da análise dessas entrevistas, e durante o seu desenvolvimento surgiu a necessidade da realização de uma nova coleta de dados, que se deu mediante duas rodadas de entrevistas com o especialista E3, que conta com experiência acadêmica e profissional na área, tendo, inclusive, livros publicados na temática do cooperativismo, e atualmente atua como vice-presidente da central do sistema X.

A terceira etapa de coleta de dados, realizada em dois momentos distintos, se deu após a proposição do *framework*, e teve o intuito de avaliar o artefato produzido. Num primeiro momento, essa versão do *framework* foi submetida a uma discussão em grupo, conduzida pela pesquisadora juntamente com os gestores das cooperativas A e D, que foram entrevistados anteriormente, conforme o Quadro 8.

Quadro 8 - Participantes da avaliação do *framework*

Cooperativa	Central	Cargo entrevistado na cooperativa	Data e duração
Cooperativa A	Sistema X	E1 - Presidente	mar. 2021 - 2h02min
Cooperativa D	Sistema Y	E4 - Diretora Executiva	

Fonte: Elaborado pela autora.

Num segundo momento, a coleta se deu através da banca examinadora desta dissertação, composta por Professores Doutores com experiência profissional na área e estudiosos na temática do cooperativismo. As contribuições da banca serviram de base para a elaboração da versão final do *framework* e são detalhadas no capítulo de Resultados, incluindo a evolução das várias versões construídas do artefato.

### 3.2.1.2 Análise dos Dados

A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que pode ser entendida como “[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 1995, p. 38). Esse tipo de análise tem como objetivo inferir conclusões acerca do conteúdo das mensagens proferidas por alguém. Cabe destacar que a análise de conteúdo tem duas funções principais: função heurística e função de administração de prova. A primeira tem como objetivo enriquecer a tentativa exploratória, aumentando a possibilidade de ocorrerem descobertas por parte do pesquisador. A segunda serve de prova para a verificação de hipóteses, que podem ser tanto em forma de questões como de afirmações provisórias (BARDIN, 1995).

Os dados qualitativos foram tratados pela análise de conteúdo, conforme as fases indicadas por Bardin (1995), sendo: i) pré-análise (fase da organização, operacionalização e sistematização das informações obtidas através dos questionários e entrevistas); ii) exploração ou análise do material (consiste na exploração do material com a definição das premissas elencadas no referencial teórico) e iii) tratamento dos resultados (inferência e interpretação, que é a condensação e o destaque das informações para análise).

Nesta etapa, as entrevistas realizadas com os gestores das seis cooperativas analisadas foram transcritas na íntegra para texto. Para salvaguardar a confidencialidade, as transcrições foram apresentadas de forma a não revelar o autor das respostas. Os referidos textos foram separados; e seus fragmentos, classificados de acordo com as seguintes categorias: entraves/desafios, ganhos/motivações e etapas da filiação. As categorias estão alinhadas aos objetivos específicos da dissertação. A categorização teve como base a análise de conteúdo, considerando as premissas definidas e analisadas por meio do *software* de pesquisa qualitativa *NVivo*, que foi utilizado com o intuito de auxiliar na organização e análise de conteúdo.

Os resultados desta fase de conscientização do problema estão detalhados no capítulo 4. Em síntese, os conhecimentos gerados, aliados à pesquisa bibliográfica, deram subsídios à pesquisadora, para que ela passasse para a fase da sugestão.

### 3.2.2 Sugestão

Durante esta fase, a segunda etapa do método, o pesquisador sugere possíveis soluções para o problema que está sendo estudado. Esta etapa foi realizada utilizando como base o método científico abduutivo, pois o pesquisador usou sua criatividade e seus conhecimentos prévios para propor soluções que pudessem ser utilizadas para melhorar a situação atual. Este passo é análogo ao processo de teorização em ciências naturais, no qual diferentes pesquisadores podem chegar a diferentes teorias para explicar o mesmo conjunto de observações (MANSON, 2006; VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

Nesta etapa, seguindo as premissas dos autores citados, e com base nos resultados das entrevistas e leituras, a pesquisadora fez esboços do artefato. Em um primeiro momento, foi elaborado um quadro no qual foram elencadas as principais etapas do processo de integração até a cooperativa estar filiada, a saber: Namoro, Preparação, Aprovação e Migração.

### 3.2.3 Desenvolvimento do Artefato

Durante essa fase, o pesquisador construirá um ou mais artefatos. Trata-se, portanto, do desenvolvimento de um dos artefatos propostos na etapa anterior, a fim de resolver o problema. As técnicas utilizadas variarão amplamente, dependendo dos artefatos que estão sendo construídos. Alguns exemplos de artefatos são algoritmos com prova formal, *software* e sistemas especializados. A construção em si pode não exigir nenhuma novidade além do estado de prática, pois a novidade está principalmente no *design*. Os desenvolvimentos que se mostrarem adequados para solucionar o problema serão avaliados na quarta etapa, mas se o artefato não se mostrar aderente às necessidades da pesquisa durante o desenvolvimento ou na avaliação, o investigador poderá retornar à etapa de conscientização para compreender melhor o problema e, posteriormente, dar continuidade à pesquisa (MANSON, 2006; VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

No presente estudo, a pesquisadora utilizou como base a ideia preliminar pensada na etapa de sugestão, e desenvolveu um passo a passo que a cooperativa deve percorrer até se tornar completamente filiada. Após algumas versões, o artefato foi amadurecendo e ganhando novas dimensões, onde se pode verificar o equivalente de ações da cooperativa e da central em cada etapa. Essa etapa, que

será detalhada no próximo capítulo, foi uma evolução importante durante o processo criativo, uma vez que gerou uma maior amplitude de visão para a aplicabilidade do artefato.

### **3.2.4 Avaliação**

Uma vez construído, o artefato deve ser avaliado de acordo com os critérios que estão contidos na proposta. Antes e durante a construção, os pesquisadores criam hipóteses sobre o comportamento do artefato. Novos conhecimentos são produzidos conforme indicado pelas setas *Circunscrição* e *Operação e Objetivo do Conhecimento*, na Figura 6. O processo de circunscrição é fundamental para a melhor compreensão da pesquisa, pois é um método lógico formal onde se assume que todo fragmento de conhecimento é válido apenas em determinadas situações. Além disso, a aplicabilidade do conhecimento só pode ser determinada por meio da detecção e análise de contradições. Como já comentado na etapa anterior, quando as coisas não funcionam, o pesquisador é forçado a voltar ao estágio de conscientização, sendo possível adquirir um novo conhecimento de restrições que poderá refinar os limites da teoria usada para projetar o artefato em primeiro lugar. Se o pesquisador for capaz de resolver o problema, isso também poderá levar a um novo entendimento que modificará e melhorará a teoria original (MANSON, 2006; VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

Em cada etapa da construção do artefato a pesquisadora buscou validar a sua aplicabilidade por meio de entrevistas individuais e discussões em grupo realizadas com diversos especialistas, e essas reuniões foram de suma importância para a evolução do artefato até a concretização da sua última versão. Essas rodadas de validações serão amplamente detalhadas no capítulo seguinte.

### **3.2.5 Conclusão**

Na etapa final, de conclusão, o pesquisador apresenta os resultados obtidos e, eventualmente, de acordo com o encontrado, percebe que a própria conscientização do problema foi incompleta ou insuficiente, por isso não obteve sucesso no desenvolvimento de seu artefato. Por essa razão, o DSR pode começar novamente. Em algum momento, mesmo que ainda haja desvios no comportamento do artefato em relação às hipóteses revisadas, possivelmente multiplicadas, o

esforço é considerado *bom o suficiente*. Os resultados são consolidados e registrados, e o conhecimento produzido é classificado como *firme* ou *com pontas soltas*. Conhecimento firme são fatos que foram aprendidos e que podem ser aplicados repetidas vezes. Pontas soltas são anomalias que não podem ser explicadas e frequentemente se tornam objeto de pesquisas futuras (MANSON, 2006; VAISHNAVI; KUECHLER; PETTER, 2004).

No presente estudo, a conclusão se deu com a escrita dos resultados desta dissertação, bem como pelo apontamento das suas principais contribuições, incluindo as limitações enfrentadas ao longo do estudo e apresentação de sugestões para futuros trabalhos. Finalmente, a pesquisa se encerra com a comunicação dos resultados por meio da publicação de artigos que serão gerados a partir dela.

### 3.3 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

Um dos importantes pontos de uma pesquisa de caráter científico é atender aos critérios éticos. Sendo assim, todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), apresentado no Apêndice B, que acompanhou o roteiro de entrevista. Neste foram apresentados os objetivos deste estudo e solicitada a autorização para que as entrevistas fossem gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra. Este termo foi preenchido e assinado por todos os respondentes e participantes da pesquisa em todas as suas etapas. Desta forma, consonante às condições éticas, esta pesquisa atende à Resolução n. 466/2012 e, entre as exigências da referida Resolução, há a obrigatoriedade de que os participantes sejam esclarecidos sobre os procedimentos adotados durante toda a pesquisa e sobre os possíveis riscos e benefícios.

## 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados de todas as fases da pesquisa seguindo os passos do DSR e a sequência lógica de desenvolvimento do artefato (*framework*) de acordo com o método de trabalho proposto.

### 4.1 CONSCIÊNCIA DO PROBLEMA

Nessa primeira fase, foi realizada a conscientização do problema com a Revisão Sistemática de Literatura (RSL), que se encontra no capítulo 2. Nessa etapa da pesquisa também foi elaborado o roteiro de entrevistas (Apêndice A), que teve por base os objetivos do trabalho e seus pilares teóricos. Esse roteiro foi previamente validado por dois especialistas, um profissional e um acadêmico, antes da sua aplicação nas entrevistas realizadas.

Na pesquisa, seis gestores de cooperativas singulares de créditos foram entrevistados, e nessa entrevista levantou-se, entre outros dados, os principais motivadores e desafios para as cooperativas que buscam o processo de filiação à uma cooperativa central, conforme sintetizado na Figura 6.

Figura 6 - Principais motivações e desafios para a integração à central.

Ganhos / Motivações	Entraves / Desafios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganho de escala</li> <li>• Fortalecimento da Marca</li> <li>• Formação de rede</li> <li>• Suporte Especializado: controle, auditorias</li> <li>• Gestão Democrática</li> <li>• Robustez da estrutura e do sistema tecnológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos Custos financeiros</li> <li>• Migração do sistema tecnológico</li> <li>• Comunicação aos cooperados</li> <li>• Mudança de cultura e adaptação</li> <li>• Tempo de transição</li> </ul>

Fonte:

Elaborada

pela autora.

Paralelamente a isso, por meio da revisão da literatura, foi possível aprofundar nos conceitos sobre o sistema cooperativista de crédito e sobre a intercooperação, que é o princípio por trás de todo o processo de integração pelo qual uma cooperativa singular independente passa quando decide filiar-se a uma cooperativa central.



O princípio da intercooperação tem como objetivo o fortalecimento da cooperativa e de seus membros. Vale ressaltar que a cooperação entre cooperativas ou a intercooperação é o trabalho em conjunto de organizações cooperativas por meio de estruturas comuns, para benefício dos seus membros e fortalecimento do movimento cooperativo. Esse fortalecimento se dá, entre outros aspectos, em virtude das economias de escala daí resultantes, criando, assim, uma estratégia competitiva para as cooperativas (SISTEMA OBC, 2019). Esse conceito foi traduzido na fala da entrevistada da cooperativa D:

*“[...] nos filiar a uma central significa nos associarmos a uma central; a central também é uma cooperativa. O grande objetivo de fazermos esse movimento é termos ganho de escala, é poder estar dentro de um sistema organizado e que tenha eficiência operacional, para que possamos ter uma tecnologia de ponta, o que hoje é bastante importante”.*

A aplicação prática dessa teoria pode, ainda, ser percebida na fala do entrevistado da cooperativa A:

*“[...] não teria condições, não teria forma alguma de chegar a ser a cooperativa que nós somos hoje, dentro do sistema X, de forma solteira, e não estou exagerando na expressão”.*

Assim, a intercooperação pode ser vista como uma nova proposta de estratégia competitiva enraizada nos ideais da inteligência competitiva, isto é, uma forma de buscar, através de sistemas integrados, a integração entre cooperativas em prol de um ganho de mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1994; PRAHALAD; HAMEL, 1990). No decorrer da pesquisa, ficou claro que a decisão quanto ao processo de filiação da cooperativa é de suma importância no seu planejamento estratégico, conforme se observa na fala do entrevistado da cooperativa A:

*“[...] tudo depende do futuro desejado pelos dirigentes e pelos associados da sua cooperativa. Se ela quer continuar crescendo, expandindo e cumprir o seu propósito com seu quadro social, ela vai ter que tomar essa decisão”.*

Ao longo dos últimos anos, tem-se percebido uma tendência de mudança na legislação, no sentido de orientação para que as cooperativas singulares independentes se integrem a uma cooperativa central, no intuito de fortalecê-las e

promover a ampliação da atividade de fiscalização por parte dos órgãos regulatórios (BACEN, 2019). Esse fato fica evidenciado na fala do entrevistado da cooperativa A:

*“[...] eles vão ter que fazer o movimento para uma central, até porque é um grande incentivo; há um grande interesse do Banco Central desse movimento acontecer. Então, não esperaria virar dificuldade, a crise, para começar a debater e analisar isso; depois, na hora de analisar, não tem outro caminho senão ir conversar com os sistemas, com as centrais próximas”.*

Entretanto, embarcar nessa empreitada é um desafio significativo para as cooperativas singulares, como ressalta a entrevistada da cooperativa D:

*“Não é rápido, e não é simples [...] Aquilo que fazemos hoje e o que tem que mudar no meio desse caminho [...] Então foi tudo isso que foi se desenhando até chegarmos aqui, e por isso é tão complexo”.*

Nesse sentido, esse raciocínio também é enfatizado pelo entrevistado da cooperativa A em sua fala:

*“Não é um processo tão simples para quem já se criou dentro de um modelo, dentro de um paradigma, ter que mudar isso. Tanto para quem é singular entrar numa central como para quem decide mudar de central e até de sistema”.*

Dessa fala depreende-se também uma questão que foi levantada durante o desenvolvimento da pesquisa, relacionada à possibilidade de abranger a aplicabilidade do artefato também para as cooperativas que se encontram filiadas a um sistema e desejam migrar para outro. Esse é um tema relevante e que foi recentemente disciplinado em uma resolução do BACEN. Entretanto, essa ideia será detalhada com mais profundidade no item 4.4.

Compreende-se que, se a cooperativa pretende permanecer competitiva no mercado, esse processo de integração é um passo necessário, de acordo com o que se pode depreender da fala do entrevistado da cooperativa A:

*“[...] em determinado momento eles compreenderam que para ganhar em escala e ser competitivo, ter uma gama maior de produtos e serviços, eles teriam que fazer um movimento”.*

A cultura organizacional é um produto dos valores dos fundadores, suas histórias e experiências coletivas. Desse modo, a cultura é parte fundamental de

uma organização e, por isso, podem ocorrer resistências à mudança (DIAS, 2013). O engajamento dos envolvidos é vital para o sucesso no processo, de acordo com o entrevistado da cooperativa A:

*“[...] Então, fazer esse movimento, em primeiríssimo lugar, vai de encontro à cultura e vai ao encontro do desapego das pessoas para poder fazer isso positivamente”.*

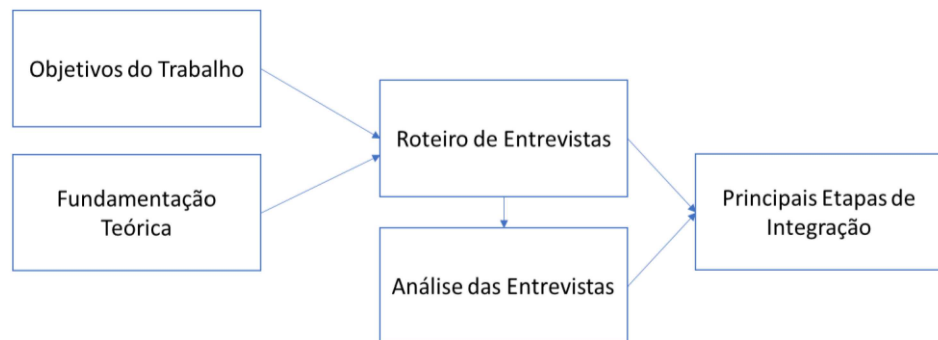
Diante do exposto, buscou-se resolver o problema da complexidade desse processo de integração, o qual foi identificado nos relatos das dificuldades encontradas pelas cooperativas. A pesquisadora começou o processo criativo para a confecção de uma ferramenta que pudesse servir como suporte e ser norteador para essas cooperativas.

#### 4.2 SUGESTÃO

Nesta fase, tendo como base os resultados das entrevistas, o referencial teórico, e aliado a discussões com o orientador, iniciou-se o processo de planejamento da proposição do artefato, partindo da ideia inicial de criar uma ferramenta capaz de promover uma visão do processo de filiação como um todo e que, ao mesmo tempo, servisse como apoio na tomada de decisões do conselho administrativo da cooperativa. Esse foi o ponto de partida para iniciar a elaboração do esboço do *framework*. Dessa forma, primeiramente, identificou-se os passos que a cooperativa seguiu até estar filiada.

Inspirada nas respostas dadas pelos entrevistados das seis cooperativas de crédito analisadas, a pesquisadora esquematizou um quadro com as principais falas relacionadas aos passos seguidos pela cooperativa até estar totalmente integrada. A Figura 7 mostra a síntese do fluxo de elaboração da sugestão de artefato que foi produzido.

Figura 7 - Elaboração da sugestão de artefato



Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, faz-se comentários a respeito dos trechos recortados das entrevistas, que contém as ideias-chaves que levaram à elaboração da versão de sugestão do *framework*.

Na primeira etapa, denominada **Namoro**, tem-se a fala do entrevistado da cooperativa A, que relata o seguinte:

*“Primeiro, ocorre uma aproximação... há uma aproximação da central, justamente, manifestando esse interesse”.*

Nesse mesmo sentido, na fala da entrevistada da cooperativa D, ela explica como funciona essa aproximação entre cooperativa e central:

*“Eu vejo assim: teve um processo de namoro, chamo assim, acho que foi um processo em que conhecemos a central e envolveu conhecer outras centrais também antes da decisão”.*

Ainda nessa primeira fase, ocorre uma avaliação perante o conselho administrativo da cooperativa, como enfatiza a entrevistada da cooperativa D:

*“Depois de conhecer a central e entender o que cada uma fazia, o que cada uma oferecia, qual era a percepção delas perante o Banco Central, quais eram os custos envolvidos, enfim, essas questões que foram levadas para o conselho...”.*

O processo de mudança é fortemente identificado com as pessoas. Portanto, a comunicação é um elemento crucial para barrar as resistências naturais às mudanças. Para que os esforços de mudança sejam bem-sucedidos, é importante

comunicar a necessidade de mudança para todos os integrantes da organização e obter o engajamento da equipe (DIAS, 2013). Na sequência, foi identificada a segunda fase, denominada **Preparação**, cuja importância é destacada pela entrevistada da cooperativa D:

*“[...] e passaram por um trâmite que é um rito: preparar o cooperado para essa decisão. Foram dois meses [de] preparo de informação, preparo da assembleia, convocar a assembleia, criar um site para divulgar essa informação. Enfim, esse foi um processo que aconteceu, é um passo importante”.*

Em seguida, na terceira fase do processo de filiação, tem-se a **Aprovação** junto aos associados da cooperativa. O impacto dessa etapa pode ser percebido na fala do entrevistado da cooperativa A:

*“Não tem como você conduzir isso, sem conversar com o principal público nosso, que é a associação. É uma decisão obrigatória de assembleia [...]”.*

O entrevistado da cooperativa A também ressalta uma ação importante dessa etapa, que é a homologação junto ao BACEN:

*“[...] e isso já tá aprovado no Banco Central, falta a gente aprovar nas nossas assembleias”.*

Por fim, a **Migração** é a última fase identificada, na qual a cooperativa passa a ser parte efetiva da central. A entrevistada da cooperativa D salienta que:

*“Depois desse rito, então, teve o início de um grupo de trabalhos para essa migração operacional, e aí começamos a [nos] envolver com áreas da central”.*

Nessa etapa, a cooperativa cria um grupo de trabalho para conduzir esse processo de mudança que está ocorrendo, conforme descrito pela entrevistada da cooperativa D:

*“[...] serviços sistêmicos, o principal deles é a tecnologia; então, o que fizemos neste período de passos importantes foi poder alinhar esse grupo de trabalho com [a] central”.*

A ideia inicial de sugestão do artefato surgiu após a tabulação de respostas dos entrevistados, seguindo a lógica do roteiro de entrevistas. Em seguida, a

pesquisadora, dentro do seu processo criativo, destacou as palavras e ideias-chaves convergentes com os objetivos do presente estudo. Então, com base nos trechos das entrevistas comentados até aqui, criou-se uma versão preliminar do *framework* que pode ser observado no Quadro 9.

Quadro 9 - Sugestão de artefato

Objetivo específico	Perguntas	Principais etapas da integração			
Sistematizar os passos adotados pelas Cooperativas para realizar o processo de integração	8) Quais foram as etapas que a cooperativa seguiu até estar integrada à Central?	E1	E2	E3	E4
	9) Como a cooperativa comunicou aos seus cooperados essa mudança?	Namoro	Preparação	Assembleia	Migração
	10) Em sua percepção, quais melhorias poderiam ter sido feitas de forma a otimizar o processo de filiação?				

Fonte: Elaborado pela autora.

Geralmente, uma cooperativa independente tem poucos produtos e serviços dentro do seu portfólio (basicamente captação, crédito e capital social), e normalmente tem uma cultura interna na qual é refletida essa liberdade que possui. Dessa maneira, ela age com uma autonomia maior na tomada de decisões dentro do seu conselho, o que não ocorre quando participa de uma central. Essas constatações foram aprofundadas e serviram como base para as evoluções que constam no próximo item, referente ao desenvolvimento do artefato.

#### 4.3 DESENVOLVIMENTO DO ARTEFATO

Com fundamento na sugestão de *framework*, chegou-se aos parâmetros necessários para o desenvolvimento do artefato. A elaboração das três primeiras versões construídas teve por base a fundamentação teórica e a análise dos dados coletados nas entrevistas realizadas com os gestores das seis cooperativas singulares de crédito analisadas. Nessas versões iniciais, tem-se as ações orientadas pela perspectiva das cooperativas singulares.

A quarta versão teve como base a terceira versão adicionada da colaboração do especialista E3, que atua como vice-presidente na central do sistema X. Nessa versão, o *framework* evoluiu para um novo formato que contempla uma segunda

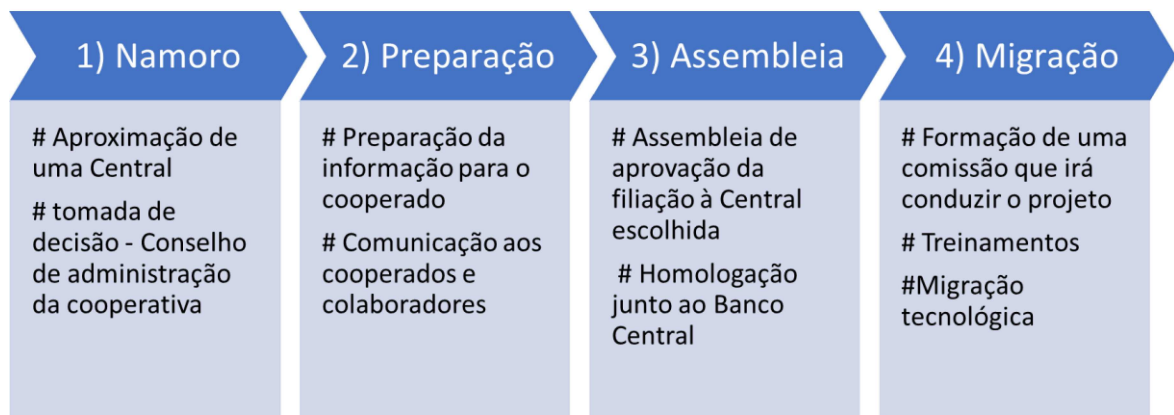
dimensão de ações. Além das ações por parte da cooperativa, nele também estão elencadas as ações correlacionadas sob a ótica da central.

A quinta versão do artefato foi gerada após uma etapa de avaliação do *framework*, elaborada a partir de uma discussão em grupo, composta por dois gestores participantes da primeira rodada de entrevistas. A seguir tem-se o detalhamento de todas as versões, bem como as alterações efetuadas em cada uma delas durante o processo de desenvolvimento, até chegar-se na sexta e última versão do *framework*, construída a partir das contribuições recebidas na banca de avaliação desta dissertação.

#### 4.3.1 Versão 1 do *Framework*

A primeira versão desenvolvida do *framework* teve embasamento na fundamentação teórica e na sugestão de artefato que foi elaborada a partir das entrevistas realizadas com os gestores das cooperativas de crédito analisadas, e pode ser observada na Figura 8 a seguir.

Figura 8 - *Framework* v.1: passo a passo do processo de filiação



Fonte: Elaborada pela autora.

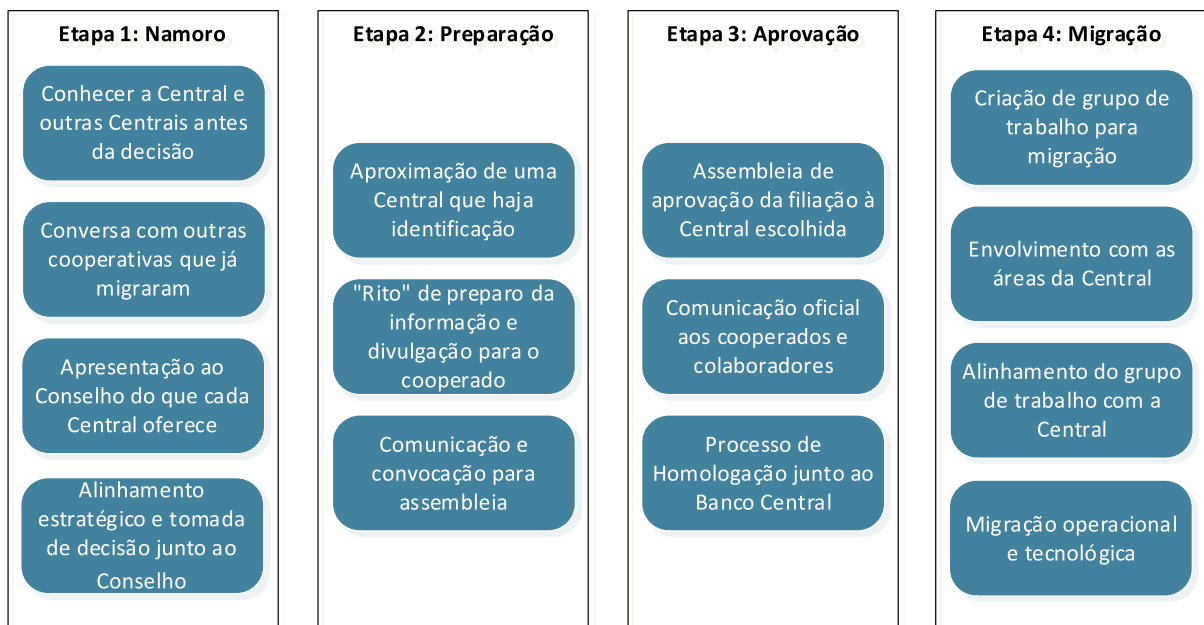
Nesta versão basilar, o *framework* foi dividido em quatro etapas que compreendem a trilha que a cooperativa deve seguir até estar totalmente integrada a uma cooperativa central. Nessa versão, são elencadas as ações, que devem ser praticadas pelas cooperativas, correspondentes a cada uma das macroetapas do

processo de filiação identificadas na fase de sugestão. Essas ações foram brevemente detalhadas nesse primeiro momento.

#### 4.3.2 Versão 2 do Framework

Na segunda versão desenvolvida, o *framework* foi aprimorado e recebeu um aprofundamento maior, conforme se observa na Figura 9.

Figura 9 - *Framework* v.2: passo a passo do processo de filiação



Fonte: Elaborada pela autora.

O *layout* do *framework* evoluiu para uma versão mais amigável e a nomenclatura da etapa 3 foi alterada, passando a ser chamada de etapa de **Aprovação**. Nessa versão, o *framework* continua dividido em quatro etapas e conta com um grupo de ações correspondentes que devem ser pensadas pela cooperativa que deseja se filiar a uma central. Além disso, procurou-se fazer um maior detalhamento das ações necessárias por parte da cooperativa em cada passo do processo. Conforme descrito a seguir, as etapas indicadas representam a evolução dos passos a serem percorridos até a cooperativa estar filiada.

Na **Etapa 1 (Namoro)** ocorre uma identificação das possíveis parcerias antes da decisão, onde a cooperativa irá buscar uma aproximação inicial com a central que mais se aproxima de seus valores e identidade. Nesta etapa, a cooperativa busca conversar informalmente com outras cooperativas que já passaram pelo mesmo processo, a fim de compartilhar experiências. Ocorre uma apresentação



para o conselho administrativo da cooperativa sobre o que cada central oferece, qual a percepção delas perante o BACEN e quais os custos envolvidos. Após uma extensa análise, ocorre a decisão com relação à filiação.

Na **Etapa 2 (Preparação)**, a cooperativa já decidiu em qual central irá se filiar e começa a etapa do processo de aprovação, na qual acontece um rito de preparo do cooperado para essa decisão importante. Uma preparação para a assembleia é feita com o intuito de divulgar essa informação para o cooperado, e ocorre a comunicação e convocação para a assembleia de aprovação.

Na **Etapa 3 (Aprovação)** ocorre a assembleia de aprovação da filiação à central escolhida e a comunicação oficial aos cooperados e colaboradores. Nesta etapa também ocorre o processo de homologação da filiação junto ao BACEN.

Na **Etapa 4 (Migração)** é onde a integração ao sistema irá ocorrer de fato, e para isso é criado um grupo de trabalho dentro da cooperativa, a fim de acompanhar o processo de migração e alinhar este grupo com a central. Nesta etapa ocorre o envolvimento com as todas as áreas da central, para, então, efetivar a migração operacional e tecnológica.

#### **4.3.3 Versão 3 do Framework**

Na terceira versão desenvolvida do *framework* foi adicionado um quarto passo denominado *Acultramento*, e as etapas tiveram o nome alterado para “passos”, conforme Figura 10:

Figura 10 - *Framework v.3*: passo a passo do processo de filiação

Fonte: Elaborada pela autora.

A principal evolução que ocorreu em relação à última versão foi a divisão da etapa de migração em dois passos, criando-se, assim, uma etapa intermediária chamada de *Acultramento*, situada entre a etapa de *Aprovação* e a de *Migração*. Num primeiro momento, foi pensando na palavra “treinamento” para esse passo, mas “acultramento” foi a palavra escolhida, pois levou-se em consideração que o treinamento recebido pelos colaboradores é apenas uma parte operacional inserida no macroprocesso que engloba a mudança cultural sofrida pela cooperativa ao longo da filiação.

Embora a mudança de cultura ocorra ao longo de todo o processo, é nessa etapa de *Acultramento* que a cultura do sistema começa a ser introduzida na cooperativa de forma mais efetiva, logo após a etapa de *Aprovação*, que se formaliza com a realização da assembleia. No momento em que os associados a aprovaram, a data de migração é definida. Antes, porém, é feito todo o treinamento e ambientação cultural dos colaboradores, conforme descrito a seguir.

O **4° Passo**, intitulado **Acultramento**, é a etapa na qual são envolvidas todas as pessoas que estão atuando na cooperativa, e é o passo onde será difundida a cultura do novo sistema. Por isso, a comunicação com os colaboradores é de suma importância desde o início do processo, para que não haja nenhum impacto negativo. Trata-se, portanto, de um passo delicado no processo, em que é necessária uma atenção especial, para que os colaboradores compreendam o que está ocorrendo na cooperativa e possam, assim, se engajar da melhor forma possível no processo.

É definido um grupo de trabalho dentro da cooperativa, que terá como foco a etapa de migração tecnológica e operacional, etapa seguinte e que será crucial para a virada de chave da cooperativa. Então, toda essa preparação que ocorre no acultramento irá preparar o colaborador para que, quando chegar o dia da migração de fato, as pessoas já saibam quais são os novos produtos e serviços que a cooperativa irá ofertar, e elas já tenham tido a oportunidade de treinar numa outra cooperativa.

Outras ações que ocorrem nessa etapa incluem trabalhar nos preparativos para a migração, onde é feito um alinhamento juntamente com a central. A partir dessa fase os laços se estreitam cada vez mais, possibilitando, para a cooperativa, um maior contato com a nova cultura e forma de funcionamento da central.

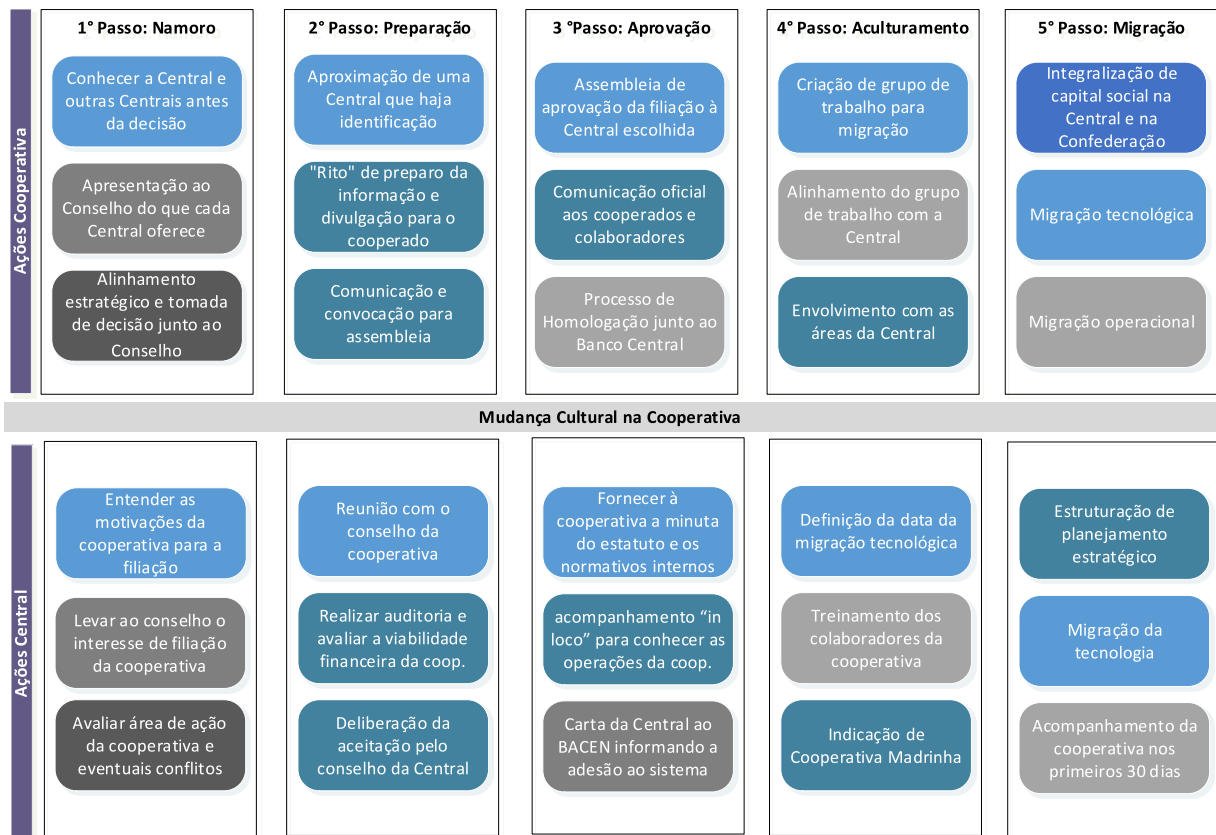
Ainda, nessa versão ficou evidenciado a importância do processo de mudança cultural, que ocorre dentro da cooperativa e permeia todas as etapas, pois ocorre uma alteração fundamental na forma de governança da cooperativa. Aqui entra o aspecto cultural, uma vez que antes do processo de filiação a cooperativa era independente, ou seja, era autônoma na sua forma de autogestão. No intuito de destacar esse aspecto, incluiu-se, no desenho do *framework*, o item *cultura organizacional*.

Entretanto, após o processo de filiação, ela encontra-se comprometida com o sistema e deve se comportar como uma cooperativa filiada. Esse processo não necessariamente representa uma perda de liberdade ou engessamento, mas sim uma necessidade de se adaptar às novas regras de comportamento. Dentro da central as cooperativas têm liberdade e possibilidade de criar novas formas de atuação e expansão, desde que sejam seguidas as regras que são definidas pelo grupo como um todo. Trata-se de regras de convivência para que todas as cooperativas dentro do sistema possam crescer de forma igualitária e sustentável.

#### **4.3.4 Versão 4 do Framework**

Essa versão teve por base a terceira versão, adicionada da colaboração do especialista E3, atual vice-presidente na central do sistema X. A quarta versão do *framework* pode ser observada na Figura 11:

Figura 11 - *Framework* v.4: passo a passo do processo de filiação



Fonte: Elaborada pela autora.

Na fase inicial de desenvolvimento do artefato pensou-se em criar um *framework* que apresentasse os passos lógicos da filiação apenas sob o ponto de vista da cooperativa, ou seja, as principais etapas que a cooperativa precisou trilhar até estar filiada à central. Entretanto, ao longo da pesquisa, descobriu-se que a decisão com relação a filiação não é unilateral, ou seja, assim como a cooperativa está buscando conhecer e avaliar a qual central ela irá se filiar, existe a mesma avaliação por parte da central escolhida, que também irá analisar e decidir se dará ou não o seu aceite.

Em caso positivo, a cooperativa singular deve cumprir com uma série de requisitos. Salienta-se que algumas centrais podem iniciar o seu processo de análise da cooperativa a que deseja se filiar observando a questão da área de atuação, pois a cooperativa não poderia ser aceita se viesse a interferir na área de atuação de outra cooperativa já filiada. Essa sobreposição de áreas é um vetor que pode gerar muitos conflitos internos. Por isso, algumas centrais primam pelo não sombreamento nas áreas de atuação das cooperativas, ou seja, evitam filiar uma nova cooperativa que poderia competir dentro da mesma área geográfica de outras cooperativas já existentes.

Com base nessas constatações, incluiu-se uma segunda dimensão no passo a passo, que são as ações que a central toma com relação a cada fase do processo de filiação. Portanto, nesta versão, o *framework* encontra-se dividido em dois grupos de ações: o primeiro compreende as ações sob a ótica da cooperativa, e o segundo grupo corresponde às ações da central. A seguir, tem-se o detalhamento das alterações realizadas em cada etapa do passo a passo.

No **1º Passo (Namoro)** desta versão, foram incluídas as ações que a central realiza, pois assim como a cooperativa está realizando uma avaliação, da mesma forma a central irá buscar: i) conhecer a cooperativa e entender quais as motivações que levaram-na a querer se filiar à central; ii) avaliar a área de atuação da cooperativa, para verificar se já existem outras que atuam nessa mesma área de ação; iii) levar ao conhecimento do conselho de administração da central o interesse de filiação da cooperativa, para deliberar se deve ou não seguir adiante no processo; iv) apresentar estimativa de rateio dos custos da central e demais entidades; v) informar sobre a integralização de capital na central e demais entidades, bem como apresentar condições de funcionamento do sistema, além de direitos e deveres das cooperativas (estatuto, políticas, normativos, instâncias de aprovação, conduta esperada das cooperativas, *layout* das agências, uso da marca).

Uma das perguntas internas que a central precisa responder é: “Queremos ter essa cooperativa como filiada?” Nesse sentido, conhecer a cooperativa é fundamental nessa etapa e, geralmente, os primeiros contatos são por telefone ou, eventualmente, por meio de uma reunião com o presidente. A cooperativa independente que busca filiar-se ao sistema pode estar com alguma dificuldade interna. Nesse caso, a central entra nesse processo de forma mais cautelosa.

Uma das motivações que comumente pode ocorrer é de o BACEN recomendar que a cooperativa se una a um sistema (central), para se manter em funcionamento. A cooperativa então vai precisar se filiar a uma central justamente pela questão da supervisão. Portanto, a central tem um papel de supervisão junto ao BACEN que determina essa atribuição para as centrais, as quais têm a obrigação de fiscalizar suas singulares. A efetividade das ações apontadas nas auditorias, ou seja, a devida correção das não conformidades, será cobrada pelo BACEN.

No **2º Passo (Preparação)**, diferentemente do primeiro, que ocorre de maneira mais informal, as ações têm uma formalidade maior. A dimensão das ações da cooperativa não sofreu alterações e foram incluídas as ações que a central deve tomar, tais como realizar uma reunião com o conselho de administração da

cooperativa, com o intuito de promover uma maior aproximação da cooperativa. Além disso, a central também realiza uma auditoria na cooperativa, bem como uma auditoria externa, prática que tem por objetivo conhecer melhor os números da cooperativa e sua carteira de crédito.

Adicionalmente, é feita uma análise dos relatórios da entidade de auditoria cooperativa e das demonstrações financeiras dos últimos anos, para verificar se existe alguma recomendação de provisão de crédito ou ressalvas com relação ao balanço. Em seguida, é feita uma avaliação quanto à viabilidade financeira da cooperativa, para verificar se ela conseguirá obter ganhos de escala, ou se irá apenas gerar mais custo.

Os sistemas cooperativos prezam por seu nome, sua confiança e pela credibilidade que possuem. Uma vez que a cooperativa entra no sistema, este se responsabiliza por manter a cooperativa em funcionamento, assumindo vários compromissos e responsabilidades perante o BACEN. Por isso, é importante essa etapa de análise prévia, onde serão levados em consideração todos os itens mencionados até agora.

Na última ação desse passo ocorre a deliberação do conselho de administração da central com relação ao aceite, ou não, da entrada da cooperativa no sistema. É comum essa etapa não evoluir, principalmente se a central tiver a percepção de que não há, por parte da cooperativa, uma pré-disposição de mudança no sentido de melhorar sua perspectiva financeira. Assim, evita-se um possível prejuízo de imagem para a central, caso a cooperativa não seja sustentável.

No **3º Passo (Aprovação)**, que engloba um fluxo por parte da cooperativa de realizar a assembleia com o cooperado, compete à central fornecer à cooperativa a minuta do estatuto padrão, os normativos internos e demais documentos que sejam necessários para a aprovação em assembleia extraordinária.

Em seguida, a central destina um ou mais colaboradores (de acordo com o tamanho da cooperativa) para acompanhamento *in loco* na cooperativa, com o intuito de conhecer suas operações, entendendo a complexidade da migração e avaliando quanto tempo será necessário para que ela ocorra. Após a aprovação em assembleia da singular, a central envia uma carta ao BACEN informando a adesão da cooperativa singular ao seu sistema.

O **4º Passo (Aculturamento)** é a etapa na qual é difundida a cultura do novo sistema, além de ser definida a data da migração tecnológica, uma etapa de suma importância. Outras ações que ocorrem nessa etapa incluem trabalhar nos

preparativos para a migração, o treinamento dos colaboradores com o objetivo de prepará-los para atuar na nova plataforma tecnológica e se apropriarem do conhecimento sobre os novos produtos e serviços que a cooperativa terá no seu portfólio, além de possibilitar o contato com a nova cultura e forma de funcionamento.

Ocorre, também, a indicação de uma “cooperativa-madrinha”, uma cooperativa singular que irá auxiliar no processo de transição para o novo sistema, realizando uma espécie de mentoria. Geralmente é escolhida uma cooperativa que seja próxima geograficamente ou que, em termos de operação, tenha similaridades com a cooperativa que está migrando, para que ela ceda alguns de seus colaboradores mais experientes para ajudar no treinamento dessa cooperativa.

Colaboradores dessas cooperativas-madrinhas são designados para participar de todo o processo de migração, se deslocando para atuar dentro da cooperativa que está se integrando. O objetivo é o compartilhamento de informações operacionais e, posteriormente, colaboradores da cooperativa se deslocam para realizar um treinamento e acompanhar o dia a dia dentro da cooperativa-madrinha.

Portanto, esse programa, permite à central acompanhar os primeiros passos dessa ambientação da cooperativa para tornar os processos o mais simples possível. O foco são as etapas que antecedem e procedem a migração tecnológica, para que seja feito um acompanhamento a fim de garantir a assertividade do processo e o apoio na virada de chave para o novo sistema.

No **5º Passo (Migração)** é onde de fato ocorre a migração tecnológica (*core* de todo o processo) e a migração operacional. Existem, também, outras formalidades, como a integralização de capital social na central e a integralização na confederação ou outra entidade em que haja necessidade, o que caracteriza que ela está de fato filiada ao sistema cooperativo.

A cooperativa-madrinha se programa para estar presente logo após a etapa de migração, para efetuar o acompanhamento da cooperativa nos primeiros dias, garantindo, assim, que houve o completo entendimento de todos os fluxos, operações e negócios, e para assegurar que tudo aconteça normalmente. Finalmente, a central busca ajudar na estruturação do planejamento estratégico, objetivando uma orientação que procure identificar estratégias de crescimento e ganho de escala da cooperativa.

#### 4.4 AVALIAÇÃO

Durante as validações, concluiu-se que o artefato produzido é uma ferramenta de apoio que pode ser utilizada para atender à necessidade de planejamento das cooperativas singulares independentes no processo de integrar-se a um sistema, oferecendo um norte para que essas cooperativas tenham um ponto de partida inicial nessa jornada.

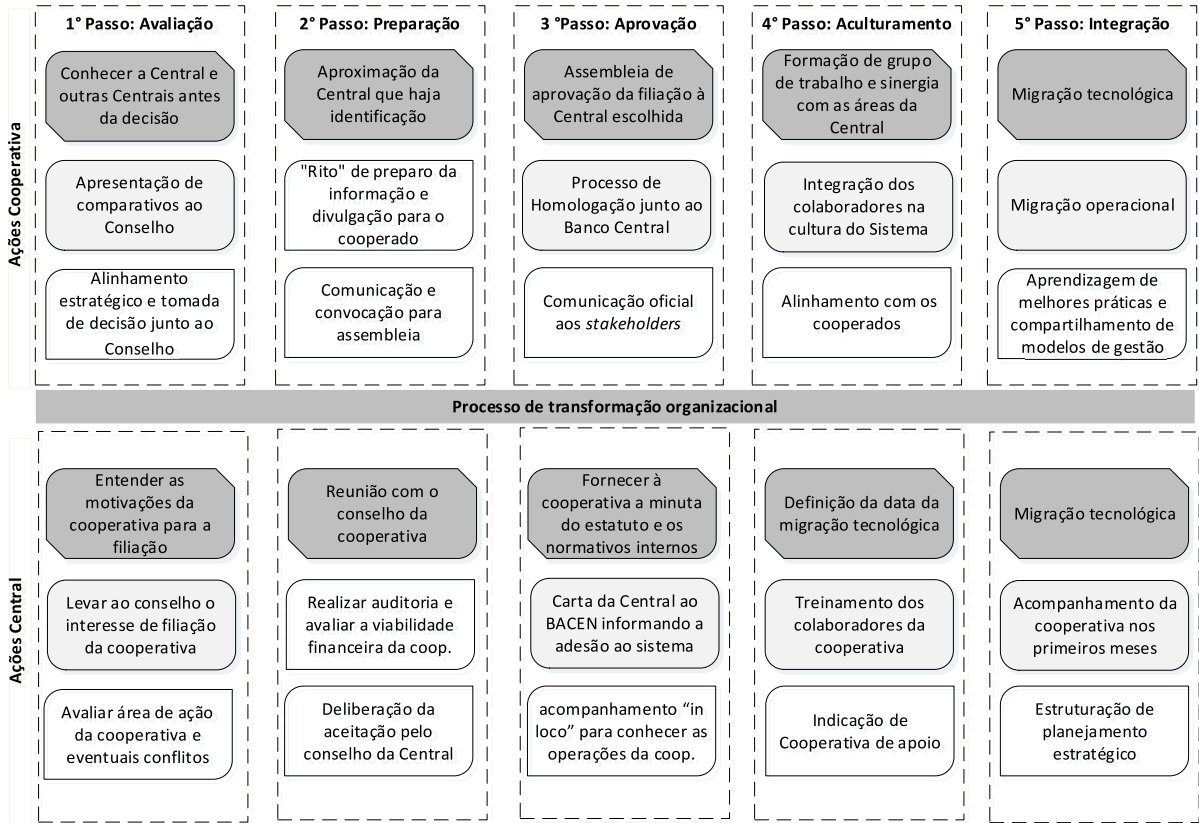
Embora o artefato não tenha sido aplicado na prática, ele passou pelo processo de avaliação, que se deu dois momentos: primeiro, por meio de uma discussão em grupo composto por gestores das cooperativas entrevistadas na fase inicial da pesquisa; e segundo, por meio das contribuições extraídas da banca examinadora desta dissertação.

##### **4.4.1 Versão 5 do *Framework***

A quinta versão do *framework* teve como base a versão anterior, adicionada da avaliação feita através de discussão em grupo com dois dos gestores das cooperativas que foram entrevistados na fase inicial, conforme Figura 12:

Figura 12 - *Framework* v.5: passo a passo do processo de filiação





Fonte: Elaborado pela autora.

Houve uma mudança importante no *layout* do desenho inicial que modificou a borda das etapas, agora chamadas de passos e com uma linha segmentada representando que os processos não são isolados uns dos outros, ou seja, eles estão interconectados.

Outra alteração importante que ocorreu nessa etapa foi a modificação do termo "cultura organizacional" para "processo de transformação cultural", uma vez que esse processo de mudança permeia todas as etapas do processo de filiação e envolve uma transformação organizacional profunda, promovida pela integração da nova cultura do sistema. Essa transformação compreende, entre outros aspectos, o aprimoramento de processos, do posicionamento institucional da cooperativa, do modelo de gestão, do foco estratégico, da gestão estratégica da cooperativa, da governança, do modelo de negócio e da gestão de pessoas.

No **1° Passo (Avaliação)** foi alterado o nome da etapa de *Namoro* para *Avaliação*, pois nessa etapa é feita uma espécie de pesquisa de mercado onde a cooperativa busca entender quais são as possibilidades existentes dentro das centrais existentes e uma identificação dentro do mercado daquilo que tem uma similaridade, uma identificação com a central.

Além de se fazer a análise da central, a cooperativa busca fazer, primeiramente, uma análise do seu próprio negócio, identificando o que ela está buscando com esse movimento. As principais motivações geralmente são a busca de expansão de público, de serviços e atender à demanda do BACEN, de que as cooperativas singulares independentes se filiem a um sistema de segundo ou terceiro grau.

Faz parte dessa etapa uma apresentação ao conselho da cooperativa de um comparativo que englobe tanto as questões econômicas quanto culturais de cada central onde haja um interesse na filiação, levando-se em consideração os custos de cada uma delas e o seu impacto na projeção orçamentaria da cooperativa, ou seja, a previsão de custo de rateio da central em relação aos serviços que ela oferece como contrapartida. Além das condições das condições econômicas, são analisadas as exigências da central em relação à cooperativa, como a obrigatoriedade do uso do padrão da marca do sistema.

Portanto, nesse passo é feita uma avaliação completa, englobando desde as dimensões de custos, benefícios e cobranças (política de exigências da central), como os impactos de marca, questões de governança, culturais e acordos nos quais são negociados prazos de carências com relação aos custos, para que a cooperativa tenha o menor impacto possível na transição de se desfazer dos contratos atuais com os seus fornecedores e possa incorporar gradualmente esses novos custos.

No **2º Passo (Preparação)** não foi efetuada nenhuma alteração com relação à versão anterior.

No **3º Passo (Aprovação)**, o comunicado oficial aos cooperados e colaboradores foi alterado para *stakeholders*, pois engloba todas as partes interessadas, inclusive a sociedade e parceiros, por tratar-se de um fato relevante.

No **4º Passo (Aculturamento)** é contemplada a formação e aprendizagem das pessoas envolvidas. Busca-se promover um aculturamento por meio da integração dos colaboradores na cultura do novo sistema, incentivando a conexão e o protagonismo das pessoas envolvidas no novo modelo de negócios. Esse processo tem dupla dimensão, pois a nova cooperativa tem sua própria identidade e bagagem histórica e cultural.

Outro ponto que se enfatizou nesta versão foi a ênfase muito forte na questão da mudança da cultura organizacional na cooperativa, que, segundo a análise crítica oriunda das entrevistas, é um dos principais pilares no processo de filiação. Ainda,

sugere-se realizar investimentos na comunicação com o cooperado, a fim de criar uma sinergia.

Torna-se necessário criar um grupo de trabalho dentro da cooperativa para efetivar o alinhamento desse grupo com a central. Esta indica uma “cooperativa-madrinha”, cujo termo foi alterado para “cooperativa de apoio”, que pode, conforme a necessidade, ser mais de uma cooperativa. O objetivo consiste em efetuar o treinamento dos novos colaboradores e promover o suporte no processo de migração e adaptação pós-migração.

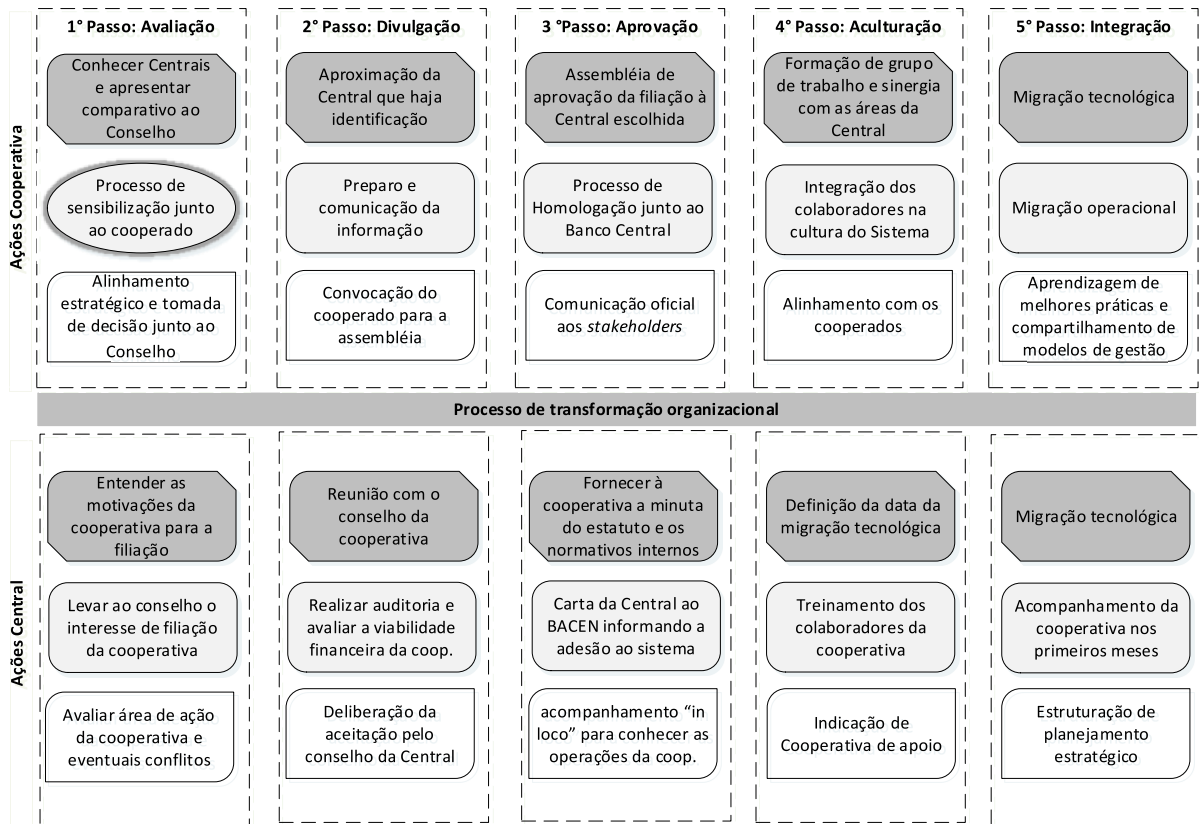
O **5º Passo (Integração)** sofreu alteração do nome, passando de *Migração* para *Integração*, pois realmente ocorrem ações de migração tecnológica e operacional. De uma forma mais ampla, é nesta etapa que ocorre toda a integração com o novo sistema, sendo esse passo considerado central (*core*) em todo o processo, pois é nele que ocorre o compartilhamento de melhores práticas de gestão, promovendo a aprendizagem dos colaboradores. Outra alteração ocorreu no que tange ao tempo de acompanhamento da cooperativa de apoio, que continua por mais de 30 dias, sendo alterado para meses.

Entretanto, o sistema antigo continua rodando, e as tecnologias se sobrepõem por um dado período, quando a estrutura acaba por ficar duplicada. Por isso, os acordos com a central são previamente combinados para que esses novos custos sejam incorporados aos poucos, enquanto a cooperativa vai se desligando dos seus antigos parceiros e começando a usufruir da estrutura da central.

De fato, a integralização de capital social geralmente ocorre nesse momento. Porém, as condições são negociadas nos primeiros passos, combinadas previamente de acordo com o estatuto, podendo ser parcelado com um aporte inicial que costuma ser feito na etapa de *Aprovação*, de acordo com a combinação feita.

#### **4.4.1 Versão 6 do *Framework***

A sexta e última versão do *framework* se concretizou a partir das contribuições recebidas da banca de avaliação desta dissertação, conforme pode ser observado na Figura 13:

Figura 13 - *Framework v.6*: Passo a passo do processo de filiação

Fonte: Elaborado pela autora.

Dentre as contribuições recebidas, uma delas consistiu em incluir uma ação denominada *sensibilização* dentro do primeiro passo. Foi dado um destaque dentro do *framework* para este item porque é nesta etapa que se inicia o processo de debate e construção junto aos cooperados sobre as vantagens e desvantagens de se fazer parte de uma central.

Salienta-se que essa etapa é indispensável para dar prosseguimento as próximas etapas que seguem, pois assim como cabe aos administradores evidenciarem as motivações de filiação, também cabe aos cooperados a decisão de seguir ou não com o processo. Ainda, como contribuições, foram reavaliadas as ações necessárias por parte da cooperativa nos passos iniciais, sendo feitas as adaptações pertinentes delas após a inserção do processo de sensibilização junto ao cooperado.

Outras alterações importantes que ocorreram nessa última avaliação foram: i) o segundo passo, antes denominado *Preparação*, foi renomeado para *Divulgação*, por ser um termo mais abrangente no qual estão englobadas as ações de preparo da informação e a comunicação oficial junto ao cooperado para a realização da

assembleia de aprovação, a qual se concretiza na etapa seguinte; ii) o quarto passo também teve o seu título alterado, e passou a ser chamado de *Aculturação*; embora tenha o mesmo sentido semântico de *Aculturamento*, o termo se enquadra melhor com a ideia do movimento de adaptação que esse passo representa.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo se alinha ao paradigma do DSR, que é fundamentalmente um paradigma orientado para a prescrição e que procura criar inovações de relevância pragmáticas aplicáveis ao contexto de complexidade das organizações (HEVNER *et al.*, 2004). Neste capítulo são apresentadas as principais contribuições desta pesquisa, bem como suas limitações e sugestão de tópicos para o desenvolvimento de trabalhos futuros.

Durante o estudo, ficou evidenciada a percepção de que há um desafio de construção de um planejamento efetivo por parte das cooperativas singulares ao longo do processo de integração a uma cooperativa central. Com o intuito de resolver os problemas enfrentados pelas cooperativas, a pesquisadora elaborou um artefato (*framework*) que serve como guia para orientar essas cooperativas nas diversas fases de tomada de decisões que compõem este importante processo de mudança. Esta, inclusive, é uma das principais contribuições desta dissertação, uma vez que não havia, até onde foi pesquisado, um trabalho que contemplasse a sistematização desses passos.

A pesquisa realizada, a partir do referencial teórico, permitiu obter conhecimentos sobre conceitos, características, legislação e princípios do cooperativismo, especialmente sobre as cooperativas de crédito. Ao longo da elaboração do trabalho constatou-se que o tema *Intercooperação entre Cooperativas de Crédito no Brasil* não dispõe de vasta literatura. Entretanto, ao ampliarmos as discussões iniciadas nesta dissertação, e a partir dos resultados obtidos, pretende-se contribuir para a formação de um arcabouço teórico que servirá de base para compor um debate acerca dos princípios do cooperativismo, em especial no tema da intercooperação.

Outro elemento abordado nesta dissertação, e que tem significativa importância para este tema no cooperativismo, foi a identificação das motivações para a entrada no sistema e dos desafios percebidos pelas cooperativas durante o processo de integração à cooperativa central. Além disso, durante as etapas de coleta de dados, surgiu um pilar teórico emergente na pesquisa, o qual foi muito enfatizado pelos participantes das entrevistas: a importância da mudança na cultura organizacional da cooperativa durante todo o processo. De acordo com os relatos obtidos, esse é um dos principais desafios a serem enfrentados ao longo do processo de filiação.

O presente estudo pretende ter sua utilização voltada para a melhoria e otimização das práticas adotadas pelas cooperativas singulares, além de trazer contribuições para que esse processo possa ser conduzido de forma sustentável, buscando manter consonância com a identidade e os princípios do cooperativismo. Dessa forma, este trabalho pretende contribuir para essa temática de pesquisa ao preencher algumas lacunas teóricas e, ao mesmo tempo, trazer uma aplicação gerencial por meio do *framework* gerado, fornecendo, assim, um embasamento teórico-prático para a condução e aplicação em projetos que objetivem o processo de intercooperação entre as cooperativas.

Dada a complexidade desse processo, o *framework* produzido pode servir como uma ferramenta estratégica guia, uma vez que fornece o mapeamento de cada uma das etapas do processo de filiação, trazendo, assim, contribuições para a gestão das cooperativas no intuito de fornecer aos gestores uma visão sistêmica em relação ao processo como um todo e possibilitar a visualização de cada etapa que se pretende percorrer, para que seja possível ter uma maior clareza de onde a equipe se encontra dentro do processo.

Além disso, o *framework* busca proporcionar uma maior segurança para o grupo de trabalho, trazendo a certeza de que nenhuma ação importante deixou de ser executada na respectiva etapa do passo a passo. Ao avançar pelos primeiros passos, é possível medir o progresso referente à evolução durante o processo de implantação.

No *framework* não há indicação de tempo entre os passos, pois cada cooperativa tem sua individualidade e estratégias próprias para superar os desafios e obstáculos ao longo do processo, assim como o artefato produzido permite identificar quais os pontos de possíveis gargalos e onde possivelmente existam maiores chances de entraves que dificultem a evolução do processo de integração.

Durante as validações realizadas com especialistas, destacou-se a importância do uso do *framework* numa etapa anterior à filiação, com o intuito de auxiliar no planejamento estratégico, onde é fornecida uma visão do processo como um todo para a cooperativa. A utilização do *framework* também serve para embasar as tomadas de decisões dentro do conselho administrativo da cooperativa, pois permite vislumbrar todas as etapas e respectivas ações necessárias para a conclusão do processo.

A principal limitação identificada foi no tocante à avaliação do artefato num contexto real, ou seja, depois de gerada sua versão final, o *framework* ainda

precisaria sofrer algumas validações que dependem exclusivamente da sua aplicação prática numa cooperativa, onde ela estivesse disponível para iniciar esse processo de integração desde o primeiro passo. Entretanto, devido à limitação de tempo, sua realização não foi possível durante a construção deste estudo.

Outra limitação observada foi a abrangência do *framework*, que tem como foco contemplar as cooperativas de crédito singulares independentes que buscam o movimento de integração em uma central. Portanto, devido a esses pontos, além de possíveis outros não relatados, o *framework* pode não ter sua aplicabilidade de forma integral. Ainda, é possível que ao pesquisar-se mais cooperativas do mesmo ramo, surgissem outras contribuições e pontos a serem aperfeiçoados.

Como sugestão para estudos futuros, o *framework* elaborado poderia ser aplicado na prática das cooperativas singulares independentes que desejam se filiar a uma cooperativa central, observando-se que a execução do processo completo de filiação pode levar mais 1 ano até sua total conclusão. Outra sugestão seria pesquisar com profundidade o perfil dessas cooperativas, a fim de entender e identificar quais as suas dores e principais dificuldades. Atualmente, são 864 singulares em todo o país; destas, 209 são independentes, ou seja, praticamente 25% do total de cooperativas singulares não estão filiadas a nenhuma cooperativa central (CONFEBRAS, 2019).

Ademais, ainda como sugestão de pesquisa, seria interessante, para ampliar as possibilidades de novas pesquisas, realizar o mesmo estudo abrangendo outros ramos do cooperativismo, tais como: agropecuário; consumo; infraestrutura; saúde; trabalho produção de bens e serviços; e transporte. Saliencia-se que, no ramo agropecuário, as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas no processo de intercooperação são objeto de estudo em trabalhos acadêmicos recentes.

Em outros estudos poderiam ser feitas adaptações do *framework*, imaginando-se dois cenários diferentes. No primeiro cenário, a cooperativa está filiada a um outro sistema, e a partir disso, surgiu a ideia de incluir uma etapa de separação do sistema anterior, que ficaria localizada antes do primeiro passo do *framework*. A desfiliação seria uma etapa de dissolução da união com o sistema atual, que pode partir como iniciativa tanto da cooperativa singular quanto da central.

No segundo cenário, a cooperativa já nasceria dentro do sistema. Nesse processo, a mudança seria, basicamente, no contexto da questão cultural da cooperativa, que não teria de passar pela mudança radical que envolve todo o processo de integração. Para tanto, nesse caso, também seria necessário realizar



adaptações em alguns dos passos do *framework*, para que este pudesse ser utilizado por essas cooperativas.

## REFERÊNCIAS

- AKEN, Joan Ernst Van. Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 41, n. 2, p. 219-246, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.2004.41.issue-2>. Acesso em: 29 maio 2020.
- AMSTAD, Theodor. Pelo tempo... In: SISTEMA OCB. **Crédito**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2018 Disponível em: <https://www.ocb.org.br/ramo-credito>. Acesso em: 9 maio. 2020.
- BALESTRIN, Alsones; ARBAGE, Alessandro Porporatti. A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 6, n. 1, jan./jul. 2007. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482007000100007.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482007000100007.pdf). Acesso em: 31 mar. 2020.
- BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 8, p. 203–227, 2004. Edição especial. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1415-65552004000500011>. Acesso em: 31 mar. 2020.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 153–177, 2007.
- BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 3, p. 458-477, maio/jun. 2010. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/757>. Acesso em: 7 abr. 2020.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Inclusão**. [Brasília, DF]: BACEN, 2019. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bcmais\\_inclusao](https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/bcmais_inclusao). Acesso em: 1 dez. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. [Brasília, DF]: BACEN, 2018. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9\\_panorama\\_sncc\\_2018.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/coopcredpanorama/9_panorama_sncc_2018.pdf). Acesso em: 1 dez. 2019.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (BACEN). **Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015**. Dispõe sobre a constituição, a autorização para funcionamento, o funcionamento, as alterações estatutárias e o cancelamento de autorização para funcionamento das cooperativas de crédito e dá outras providências. Brasília, DF: BACEN, 2015. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res\\_4434\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/48507/Res_4434_v1_O.pdf). Acesso em: 20 mar. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1995.

BIALOSKORSKI, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012. *E-book*.

BRAGA, Marcelo José. Redes, alianças estratégicas e intercooperação: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. **Revista Brasileira de Zootecnia**, Viçosa, MG, v. 39, p. 11–16, 2010. Supl. especial.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 31 maio. 2021.

BRASIL. **Lei Complementar nº 130, de 17 de abril de 2009**. Dispõe sobre o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo e revoga dispositivos das Leis nos 4.595, de 31 de dezembro de 1964, e 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/leis/LCP/Lcp130.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/LCP/Lcp130.htm). Acesso em: 8 abr. 2020.

BRASIL. **Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 8 abr. 2020.

CARVALHO, Jorgete Freire de *et al.* A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação. **REGEPE**: revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 35–70, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v7i1.549>. Acesso em: 14 dez. 2019.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (A era da informação: economia, sociedade e cultura, 1). *E-book*.

CONEJERO, P. F.; MARCOS, C. **Cultura organizacional e gestão estratégica**. 2.ed. [S. l.]: Grupo GEN, 2016. *E-book*.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (CONFEBRAS). **Panorama do cooperativismo financeiro no Brasil**. [S. l.], 2019. Disponível em: <http://confebras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/>. Acesso em: 5 abr. 2020.

CROPPER, Steve *et al.* (ed.). **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford: Oxford University Press, 2008. *E-book*. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199282944.001.0001>. Acesso em: 14 dez. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança**. [S. l.]: Grupo GEN, 2013. *E-book*.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V. **Design science research**: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015. *E-book*.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Uma análise distintiva entre o estudo de caso, a pesquisa-ação e a design science research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, [s. l.], v. 17, n. 56, p. 1116–1133, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i56.2069>. Acesso em: 14 dez. 2019.

FENSTERSEIFER, Jaime. Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. **REAd**, [s. l.], ed. 15, v. 6, n. 3, 2000. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19342/000293924.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 31 mar. 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: [s. n.], 2013.

FORGIARINI, Deivid Ilecki. **Aprendizagem Interorganizacional em cooperativas**. Porto Alegre: [s. n.], 2019.

FREITAS, José Carlos da Silva Junior *et al.* Design research: aplicações práticas e lições aprendidas. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 96–116, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2015V14N1ART1999>. Acesso em: 25 jan. 2020.

FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO (FGCOOP). **Relatório do censo de associados – dezembro 2020**. [Brasília, DF]: FGCoop, 2020. Disponível em: <https://www.fgcoop.coop.br/api/Content/Getfile?fileRef=/site-externo/Lists/normaspublicacoes/Attachments/244/Relat%C3%B3rio%20de%20Censo%20-%20Dezembro%202020.pdf>. Acesso em: 31 maio. 2021.

GOES, Milton Cesar de. **Cooperativismo de crédito, intercooperação e performance econômica: o SICREDI (Brasil)**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Departamento de Economia, Sociologia e Gestão, Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro, Vila Real, 2011. Disponível em: [https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/3254/1/msc\\_mcgoes.pdf](https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/3254/1/msc_mcgoes.pdf). Acesso em: 5 abr. 2020.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 183–184, 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1996.tb00945.x>. Acesso em: 25 jan. 2020.

HEVNER, Alan R. *et al.* Design science in information systems research. **Management Information Systems Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 1, p. 75–105, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/BF01205282>. Acesso em: 25 jan. 2020.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA). **Guidance notes to the cooperative principles**. [S. l.]: ICA, 2015. Disponível em: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/ica-guidance-notes-en-310629900.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2020.

JACQUES, Elidecir Rodrigues; GONÇALVES, Flavio Oliveira. Cooperativas de crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. **Economia e Sociedade (UNICAMP)**, Campinas, v. 25, n. 2 (57), p. 489–509, 2016. Acesso em: 14 dez. 2019.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto Oliveira. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, [s. l.], v. 2, n. 4, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043220410>. Acesso em: 9 fev. 2020.

KOTZ, Evando Jacó. **Competição num mercado globalizado x fidelidade aos princípios cooperativistas**: o caso Sicredi RS. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

KROPOTKIN, Piotr. **Ajuda mútua**: um fator de evolução. São Sebastião: A Senhora, 2009. *E-book*.

KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1998. *E-book*.

LOPES, Ana Lúcia Magri; ASSIS, Edair Costa de. A intercooperação nas cooperativas de crédito da região do Vale do Aço: discurso ou efetividade?. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**: RGC, Santa Maria, v. 7, p. 31-47, 2020. Edição especial. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/2359043241121>. Acesso em: 24 maio 2020.

MALLMANN, Carla; GOMES, Josir Simeone. Políticas de capital intelectual nas cooperativas de crédito. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 9., 2018, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos** [...]. Rio de Janeiro: UNIGRANRIO, 2018. p. 1–16. Disponível em: <http://adcont.net/index.php/adcont/adcont2018/paper/viewFile/3030/852>. Acesso em: 25 jan. 2020.

MANSON, N. J. Is operations research really research?. **ORION**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 155–180, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.5784/22-2-40>. Acesso em: 5 abr. 2020.

MARCH, Salvatore T; STOREY, Veda C. Design science in the information systems discipline: an introduction to the special Issue on design science research. **MIS Quarterly**, [s. l.], v. 32, n. 4, p. 725–730, Dec. 2008.

MEINEN, Ênio. Intercooperação: solução interna para impulsionar o protagonismo cooperativista. In: PORTAL do Cooperativismo Financeiro. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2019/05/intercooperacao-solucao-interna-para-impulsionar-o-protagonismo-cooperativista-por-enio-meinen/>. Acesso em: 11 abr. 2020.

MEINEN, Ênio; DOMINGUES, Jefferson Nercolini; DOMINGUES, Jan e Aparecida Stefanos. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro**. Porto Alegre: Sagra, 2002. *E-book*.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro**: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília, DF: Confedbrás, 2014. *E-book*.

MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília, DF: Confedbrás, 2003. *E-book*.

NOVKOVIC, Sonja. Defining the co-operative difference. **The Journal of Socio-Economics**, [s. l.], v. 37, n. 6, p. 2168–2177, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.socec.2008.02.009>. Acesso em: 11 abr. 2020.

OLIVER, Amalya L.; EBERS, Mark. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, [s. l.], v. 19, n. 4, p. 549–583, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/017084069801900402>. Acesso em: 9 fev. 2020.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 570, 1979. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392363>. Acesso em: 14 dez. 2019.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. Brasília, DF: BCB, 2008. *E-book*. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf). Acesso em: 11 abr. 2020.

PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. In: ASCH, D.; BOWMAN, C. (ed.). **Readings in strategic management**. London: Palgrave, 1989. p. 133–143. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10). Acesso em: 9 fev. 2020.

PORTER, Michael E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, [s. l.], v. 12, p. 95–117, 1991.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 68, n. 3, p. 79–91, 1990. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14). Acesso em: 9 fev. 2020.

SCHNEIDER, José Odelso. A doutrina do cooperativismo: análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. **Cadernos Gestão Social**, Salvador, v. 3, n. 2, p. 251–273, 2012. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/cgs/article/view/31589>. Acesso em: 14 dez. 2019.

SISTEMA OCB. **14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo documento-base: intercooperação**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2019. Disponível em: <http://cbc.coop.br/wp-content/uploads/2019/06/Duocumento-base-completo.pdf>. Acesso em: 4 abr. 2020.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2019**. Sistema OCB. Brasília, DF: Sistema OCB, 2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>. Acesso em: 8 abr. 2020.

SISTEMA OCB. **Anuário do cooperativismo brasileiro 2020**. Brasília, DF: Sistema OCB, 2020. Disponível em: [https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario\\_2020-vf.pdf](https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/100931/1608152662Anuario_2020-vf.pdf). Acesso em: 31 maio 2021.

TOIGO, Taisson. Aprendizado de rede no contexto de intercooperação e fusão de redes: a opção de não-fusão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo,

v. 17, n. 4, p. 111–124, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/ijsm.v17i4.2663>. Acesso em: 2 abr. 2020.

VAISHNAVI, Vijay; KUECHLER, William; PETTER, Stacie (ed.). **Design science research in information systems**. [S. l.], Jan. 2004. Disponível em: <http://desrist.org/design-research-in-information-systems/>. Acesso em: 4 abr. 2020.

WEGNER, Douglas; BEGNIS, Heron Sergio Moreira; MOZZATO, Anelise Rebelato. Intercooperação e fusão de redes empresariais: proposição de framework para análise sob a perspectiva da aprendizagem. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, p. 223-248, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n29p223-248>. Acesso em: 4 abr. 2020.

WORLD COUNCIL OF CREDIT UNIONS (WOCCU). **Statistical report 2018**. Madison: WOCCU, c2019. Disponível em: [https://www.woccu.org/documents/2018\\_Statistical\\_Report](https://www.woccu.org/documents/2018_Statistical_Report). Acesso em: 14 dez. 2019.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado (a) participante,

Meu nome é Josiani, sou acadêmica do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e estou realizando uma pesquisa, sob a supervisão do Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior, que tem por objetivo identificar os desafios e etapas enfrentados pelas cooperativas de crédito singulares independentes no processo de integração a uma central.

### DADOS: ENTREVISTA E ENTREVISTADO

Data: \_\_\_\_\_ Local: \_\_\_\_\_ Forma de registro: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_ Gênero: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Formação: \_\_\_\_\_ Organização: \_\_\_\_\_

Cargo na Cooperativa: \_\_\_\_\_ Tempo de atuação: \_\_\_\_\_

Objetivos específicos	Perguntas
Verificar como as cooperativas singulares independentes estão sendo estimuladas a se conectarem a uma cooperativa central	1) Há quanto tempo a cooperativa está filiada? 2) Quais os aspectos regulatórios que a cooperativa levou em consideração para essa tomada de decisão? 3) Como foi o processo decisório para ingressar na central? 4) Você verifica esse movimento em outras cooperativas do seu segmento?
Identificar as motivações para integrar uma cooperativa central	5) O que motivou a filiação da cooperativa na central? 6) Quais os principais ganhos percebidos pela cooperativa após o processo de integração? 7) Houve aumento ou redução de custos financeiros para a cooperativa após sua filiação?
Sistematizar os passos adotados pelas cooperativas para realizar o processo de integração	8) Quais foram as etapas que a cooperativa seguiu até estar integrada à ventral? 9) Como a cooperativa comunicou aos seus cooperados essa mudança? 10) Em sua percepção, quais melhorias poderiam ter sido feitas de forma a otimizar o processo de filiação?
Identificar os desafios enfrentados pela cooperativa no processo de integração	11) Quais foram os principais desafios enfrentados pela cooperativa no processo de integração à ventral? 12) Houve alguma resistência por parte dos cooperados, executivos e conselheiros? 13) Teria mais alguma contribuição ou algo que você considera importante falar sobre o tema?



## APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Meu nome é Josiani Selau dos Santos e sou estudante e pesquisadora do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), de Porto Alegre, RS.

Sob supervisão do Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior, estou realizando uma pesquisa que tem por objetivo identificar os desafios e barreiras de entrada encontrados pelas cooperativas de crédito singulares independentes no processo de integração a uma central.

Sua participação será por meio de uma entrevista, que será realizada no local que lhe for mais conveniente (de forma presencial ou remota). A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo, decidir não participar ou quiser desistir, tem absoluta liberdade de fazê-lo a qualquer momento. Os dados coletados serão utilizados apenas para os fins deste estudo.

Na publicação dos resultados desta pesquisa, sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo. Todas as informações que permitam identificá-lo (a) serão omitidas.

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente, você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático.

A qualquer momento, enquanto participante, você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo pelo telefone (54) 99685-2935 ou pelo e-mail: [josianids@edu.unisinos.br](mailto:josianids@edu.unisinos.br) .

Atenciosamente,

---

Josiani Selau dos Santos (mestranda)

Matrícula: n. 1737536

Consinto em participar deste estudo e declaro ter recebido uma cópia deste termo de consentimento.

---

Local e data

---

Nome e assinatura do participante