

**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**

**VINÍCIUS DE OLIVEIRA**

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO BRASILEIRAS**

**Um estudo de caso na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS**

**Porto Alegre**

**2021**

VINÍCIUS DE OLIVEIRA

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO BRASILEIRAS**

**Um estudo de caso na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS**

Dissertação apresentada como requisito  
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. Marcelo André Machado

Coorientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina

PORTO ALEGRE

2021

O48a Oliveira, Vinícius de  
Ambiente institucional e a intercooperação em  
cooperativas de crédito brasileiras : um estudo de caso na  
Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS / por Vinícius de  
Oliveira. – 2021.  
124 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e  
Negócios, 2021.  
Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado ;  
Coorientação: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina.

1. Cooperativismos. 2. Cooperativa de crédito.  
3. Intercooperação. 4. Teoria institucional. 5. Ambiente  
institucional. I. Título.

CDU 334

Catálogo na Fonte:  
Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

VINÍCIUS DE OLIVEIRA

**AMBIENTE INSTITUCIONAL E INTERCOOPERAÇÃO EM COOPERATIVAS DE  
CRÉDITO BRASILEIRAS**

**Um estudo de caso na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS**

Dissertação apresentada como requisito  
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

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André Machado - UNISINOS

---

Coorientador: Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina – ESCOOP

---

Prof. Dr. Jose Carlos Da Silva Freitas Junior – UNISINOS

---

Profa. Dra. Rejane Inês Kieling – ESCOOP

## **AGRADECIMENTOS**

Início agradecendo a Deus e a minha família, que sempre estiveram comigo me dando o incentivo e apoio para avançar sempre. A minha esposa, Lucimara, toda a minha gratidão, me apoia, me ajuda e me dá suporte sempre. Agradeço a todos que de alguma forma participaram comigo desta jornada transformadora que é um mestrado.

Agradeço o apoio da instituição onde eu trabalho atualmente, que possibilitou que realizasse o mestrado e que continua acreditando em mim como uma pessoa que tenta fazer a diferença. Agradeço o apoio da UNISINOS e ESCOOP, em viabilizar a turma de mestrado do cooperativismo.

Muito obrigado ao meu orientador Prof. Dr. Marcelo André Machado, você foi muito importante para ser possível atingir os resultados esperados. Ao meu Co Orientador, Prof. Dr. Heitor José Cademartori Mendina e aos professores da Banca de defesa por participar deste momento tão especial. Aos professores da UNISINOS e da ESCOOP, obrigado por me proporcionar um aprendizado para toda a vida. Agradeço aos meus colegas de turma, com quem eu tive o privilégio de trilhar essa jornada junto.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, contribuíram para meu sucesso. Amigos, Familiares, Colegas de trabalho, e todos os demais que entenderam minha ausência em diversas ocasiões. Obrigado por todas as palavras de apoio, incentivo e força que me fizeram chegar até aqui. Muito obrigado!

## RESUMO

O presente estudo trata sobre a intercooperação em cooperativas de crédito e o ambiente institucional brasileiro. Este trabalho tem como objetivo analisar de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito a lidar com o ambiente institucional brasileiro, no caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. Em termos metodológicos foi realizado estudo de caso único, por meio de pesquisa qualitativa exploratória e descritiva através da aplicação de entrevistas semiestruturadas. Entre os sujeitos entrevistados estão 2 gerentes, 3 diretores, o vice-presidente e um presidente da cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. Para o tratamento dos dados adotou-se a análise de conteúdo com auxílio do *software Nvivo*. A partir da revisão da literatura, construiu-se o roteiro de entrevistas e definiu-se as 13 categorias *a priori*, das quais emergiram as categorias finais. Entre os principais achados empíricos identificados nesta pesquisa estão as características positivas da intercooperação. Aponta-se que o aprendizado organizacional permitiu a troca de informações e experiências entre as cooperativas de crédito. Destaca-se também que o fato das cooperativas pertencerem a um sistema ocasionou um ganho de potencial, escala e aumento de negócios. Identificou-se que outra vantagem das cooperativas pertencerem a um sistema é a centralização de atendimento de demandas legais, uma vez que todo esse processo fica centralizado junto ao sistema. A pesquisa apontou que a troca de experiências entre as cooperativas promove a utilização de melhores práticas nos processos, onde os erros e acertos geram lições aprendidas que permitem uma atuação mais eficaz, através da prática da intercooperação. Salienta-se nos resultados vantagens da intercooperação, entre elas uma maior segurança no atendimento das demandas legais do ambiente institucional brasileiro, através de procedimentos padronizados e equipe de especialistas. A pesquisa evidenciou que a intercooperação auxilia a cooperativa pertencente a um sistema a ser competitiva, provendo uma marca e mídia fortes e ganho de escala em produtos e serviços. Por outro lado, a pesquisa identificou algumas dificuldades que as cooperativas podem ter por não estarem incorporadas dentro de um sistema e, conseqüentemente, não exercerem a prática da intercooperação. Entre as desvantagens estão uma maior dificuldade no início das atividades, pouca capacidade para grandes investimentos, como também uma complexidade para a entrada no mercado de grandes centros. Deste modo, as contribuições destacadas nesta pesquisa abrangeram a análise da forma como a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro. Sendo assim, foram identificados os motivadores para a intercooperação, descrevendo as características do ambiente institucional brasileiro, bem como a identificação das variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação, propondo um modelo para intercooperação em cooperativas de crédito.

**Palavras-chave:** Cooperativismos. Cooperativa de crédito. Intercooperação. Teoria Institucional. Ambiente Institucional.

## ABSTRACT

This study deals with the intercooperation in credit unions and the Brazilian institutional environment. This work aims to analyze how intercooperation can help credit unions to deal with the Brazilian institutional environment, in the case of Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. In methodological terms, a single case study was carried out through exploratory and descriptive qualitative research through the application of semi-structured interviews. Among the interviewed subjects are 2 managers, 3 directors, the vice president and a president of the Sicredi União Metropolitana RS cooperative. For data treatment, content analysis was adopted with the aid of the Nvivo software. From the literature review, the interview script was constructed and the 13 a priori categories were defined, from which the final categories emerged. Among the main empirical findings identified in this research are the positive characteristics of intercooperation. It is pointed out that organizational learning allowed the exchange of information and experiences between credit unions. It is also noteworthy that the fact that the cooperatives belong to a system caused a gain in potential, scale and business growth. It was identified that another advantage of the cooperatives belonging to a system is the centralization of meeting legal demands, since this whole process is centralized with the system. The research pointed out that the exchange of experiences between the cooperatives promotes the use of best practices in the processes, where the mistakes and successes generate lessons learned that allow a more effective performance, through the practice of intercooperation. The results highlight the advantages of intercooperation, including greater security in meeting the legal demands of the Brazilian institutional environment, through standardized procedures and a team of specialists. The research showed that intercooperation helps the cooperative belonging to a system to be competitive, providing a strong brand and media and gaining scale in products and services. On the other hand, the research identified some difficulties that cooperatives may have because they are not incorporated into a system and, consequently, do not exercise the practice of intercooperation. Among the disadvantages are a greater difficulty in starting activities, little capacity for large investments, as well as a complexity for the entry of large centers into the market. Thus, the contributions highlighted in this research covered the analysis of how intercooperation can help credit unions to deal with the Brazilian institutional environment. Thus, the motivators for intercooperation were identified, describing the characteristics of the Brazilian institutional environment, as well as the identification of institutional variables that drive or are restrictive to intercooperation, proposing a model for intercooperation in credit unions.

**Keywords:** Cooperatives. Credit cooperative. Intercooperation. Institutional Theory. Institutional Environment.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fatores percebidos das redes de intercooperação.....	32
Quadro 2 - Pilares institucionais e suportes .....	41
Quadro 3 - Mecanismos de Isomorfismo institucional.....	43
Quadro 4 - Síntese das principais contribuições teóricas – Cooperativismo.....	44
Quadro 5 - Síntese das principais contribuições teóricas - Cooperativas de crédito.....	45
Quadro 6 - Síntese das principais contribuições teóricas – Intercooperação.....	45
Quadro 7 - Síntese das principais contribuições teóricas – Teoria institucional.....	47
Quadro 8 - Sujeitos de pesquisa.....	52
Quadro 9 - Roteiro de pesquisa, norteadores teóricos e principais autores.....	56
Quadro 10 – Tipos de documentos.....	60
Quadro 11 – Categorias definidas <i>a priori</i> e categorias finais.....	62
Quadro 12 - Características positivas.....	67
Quadro 13 - Dificuldades sem intercooperação.....	68
Quadro 14 - Fatores culturais para prática da intercooperação.....	77
Quadro 15 - Vantagens da Intercooperação com normas, regulamentos e legislação.....	79
Quadro 16 - Fatores competitivos da intercooperação.....	81
Quadro 17 - Fatores para construção de confiança com a sociedade.....	88
Quadro 18 - Instituições que interferem nas atividades da cooperativa.....	93
Quadro 19 - Fatores sociais que interferem na cooperativa.....	95
Quadro 20 - Resumo dos achados empíricos.....	99



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ramos do cooperativismo.....	23
Figura 2 - Ramos do Crédito.....	25
Figura 3 - Sistema Cooperativo Sicredi.....	66
Figura 4 - Frequência de palavras.....	72
Figura 5 - Frequência de palavras.....	86
Figura 6 - Motivadores para intercooperação.....	102
Figura 7 - Variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação.....	103

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ANCOSOL	Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária
BCB	Banco Central do Brasil
CAS	Centro Administrativo Sicredi
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNAC	Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa
COLAC Crédito	Confederação Latino-Americana de Cooperativas de Economia e
CONFEBRAS	Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito
ICBA	Associação Internacional dos Bancos Cooperativos
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
RGC	Revista de Gestão e Organizações Cooperativas
WOCCU	Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	18
2.1 COOPERATIVISMO	19
2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO	23
2.3 INTERCOOPERAÇÃO	27
2.4 TEORIA INSTITUCIONAL	33
2.4.1 Ambiente institucional	35
2.4.2 Três pilares do ambiente institucional	37
2.4.3 Isomorfismo institucional	39
2.5 SÍNTESE TEÓRICA	41
3 MÉTODO	48
3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA	48
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA	49
3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS	51
3.3.1 Entrevistas semiestruturadas	52
3.3.2 Análise documental	57
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	58
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	61
4.1 A COOPERATIVA SICREDI UNIÃO METROPOLITANA RS E O CENTRO ADMINISTRATIVO CAS	63

4.2 AVALIAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO E A RELAÇÃO ENTRE PROCESSOS COM OUTRAS COOPERATIVAS	64
4.3 GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÃO	71
4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTERCOOPERAÇÃO	73
4.5 A INTERCOOPERAÇÃO E DEMANDAS REGULATÓRIAS	75
4.6 O AUXÍLIO DA INTERCOOPERAÇÃO PARA COMPETIR COM GRANDES INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS	77
4.7 ATUAÇÃO DA COOPERATIVA PARA ATENDIMENTO DE DEMANDAS REGULATÓRIAS	80
4.8 SEMELHANÇAS, INSTITUIÇÕES E FATORES SOCIAIS QUE INTERFEREM NAS ATIVIDADES DA COOPERATIVA	88
5 ACHADOS EMPÍRICOS E MODELO PARA INTERCOOPERAÇÃO	94
5.1 RESUMO DOS ACHADOS EMPÍRICOS	95
5.2 MODELO PARA INTERCOOPERAÇÃO	98
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA	103
6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS	105
7 REFERÊNCIAS	107
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	116
APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	119

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo possui uma trajetória histórica em que desenvolveu um modo de pensar e agir no mundo. Essa forma de interpretar e promover ações nos diferentes cenários, como o econômico, político e social, faz parte de diferentes princípios que moldam o principal aspecto do cooperativismo: a cooperação. Dentre estes princípios, estabelecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em 1995, estão questões como autonomia, participação democrática dos membros, preocupação com as comunidades, entre outros (ACI, 2015).

Neste sentido, é importante apresentar brevemente quais são as características fundamentais do cooperativismo, seus elementos essenciais, ou seja, seus princípios de base. Entende-se o termo espírito cooperativo como os valores espirituais e sociais do cooperativismo, nos quais os princípios e as normas devem se pautar. Para Drimer (1973), o espírito cooperativo inclui os valores como esforço próprio e ajuda mútua como condição para a autonomia, solidariedade e cooperação entre associados e entre cooperativas, igualdade, democracia e participação, justiça nas normas, equidade e liberdade, promoção humana e educação cooperativa, coincidência com os interesses gerais da comunidade e mutualidade, retribuindo a cada qual segundo o esforço dispensado.

Os princípios são necessários para o bom andamento do processo cooperativo, mesmo possuindo um caráter menos essencial, universal e permanente em relação aos valores. O espírito e os valores cooperativos materializam-se em uma série de princípios. Os mesmos foram reformulados três vezes pela ACI, na tentativa de ser fiel ou retomar aspectos de uma tradição que provém do Pioneirismo Cooperativo, tanto do cooperativismo de consumo, quanto àqueles de outros ramos ou setores cooperativos (ACI, 2015; SCHNEIDER, 2012). Entre os princípios destaca-se neste estudo o sexto princípio do cooperativismo: cooperação entre as cooperativas (ACI, 2015; SCHNEIDER, 2012).

## 1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA PESQUISA

A intercooperação, ou seja, o sexto princípio do cooperativismo, a cooperação entre cooperativas, envolve tanto as relações entre cooperativas da mesma classe ou segmento, quanto entre cooperativas de atuação em segmentos diferentes. A intercooperação gera vantagem para as uniões e federações competirem com as grandes empresas concorrentes (SCHNEIDER, 2012). A ideia da intercooperação possibilita a união de diferentes cooperativas em projetos de interesse comum, objetivando o fortalecimento de seus sistemas e das comunidades em que estão inseridas (ACI, 2015).

Conforme mencionado, existem cooperativas de diferentes segmentos. Pode-se encontrar cooperativas que atuam na área de crédito, bem como aquelas das áreas da saúde, infraestrutura, consumo, entre outras. As cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, que têm como objeto de negócio a prestação de serviços financeiros aos associados. Essas cooperativas oferecem serviços como concessão de crédito, captação de depósitos, cheques, serviços de cobrança, de custódia, entre outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação atual (PINHEIRO, 2008).

Uma organização financeira cooperativa ou cooperativa de crédito é uma sociedade de pessoas de proveito comum e sem o objetivo de lucro. Se destina a promover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, assegurando-lhes o acesso aos instrumentos do mercado financeiro. As cooperativas de crédito possuem o objetivo de satisfazer as aspirações econômicas, sociais e culturais de seus cooperados (ACI, 2015).

Existe um número aproximado de 520 milhões de pessoas associadas às cerca de 90 mil instituições financeiras cooperativas espalhadas pelo mundo. Esses números tendem a ser muito maiores. No Brasil, por exemplo, estão computadas apenas as cooperativas financeiras associadas ao Woccu e seus 5,5 milhões de associados, números que representam 60% do total de cooperativas e 80% dos associados no país (MEINEN; PORT, 2014).

Segundo Meinen, Port (2014), vale destacar que dentre as 30 maiores cooperativas financeiras da América Latina 57% são brasileiras, e representam 44% dos ativos do grupo. Junto a isto, as cooperativas financeiras estão presentes em 42% dos municípios brasileiros.

Conforme Pinheiro (2008), é perceptível o apoio do governo brasileiro ao cooperativismo de crédito, que traduz um entendimento que transpassa as pessoas de todas as classes e níveis sociais, que materializa o consenso entre os pesquisadores das mais diversas áreas. Trata-se do entendimento de que o desenvolvimento de um grande país depende fortemente do acesso, por parte das pessoas menos favorecidas e daqueles responsáveis por pequenos negócios, aos serviços financeiros.

Para compreender melhor a atuação das cooperativas e entender os desafios da intercooperação do cooperativismo de crédito, é necessário descrever as características do ambiente institucional brasileiro, no qual estão inseridas. Em uma apresentação breve, o ambiente institucional é o conjunto de normas ou regras de origem política, social e legal que constitui a base para o sistema de produção, distribuição e troca de bens e serviços de uma sociedade (NORTH, 1994). As instituições são estruturas sociais duradouras, como regras, normas e crenças, ou seja, uma peça importante na compreensão da coordenação e cooperação necessárias para a cocriação de valor (EDVARDSSON; KOSKELA-HUOTARI; VINK, 2020).

Para Bhasin (2017), sobre a teoria institucional, destaca-se que se entende como a elaboração de políticas que enfatizem os aspectos formais e legais das estruturas do governo. Para entender a teoria das instituições é preciso considerar os fatores que moldam as estruturas organizacionais, incluindo esquemas formais e informais, como as regras, normas e rotinas, que se estabelecem como diretrizes oficiais para o comportamento social (BHASIN, 2017).

Guth (2016), destaca que a teoria institucional fornece meios para se entender a linguagem ou as tendências dentro de um setor, e o ambiente institucional, por sua vez, apresenta relação com questões políticas, legais e governamentais que compõem o arcabouço regimental das sociedades (FARINA, 1997). Bhasin (2017), enfatiza que as organizações são sistemas abertos, influenciados em grande parte pelos ambientes em que estão inseridos. Os sistemas de crenças e regras socialmente construídos exercem controle sobre organizações, estipulando tanto a forma em que estão estruturadas, quanto também o modo de realizar seu trabalho. As instituições são as regras de trabalho de uma sociedade. Esses trabalhos podem ser definidos como um conjunto de procedimentos formais e/ou informais, rotinas e normas presentes na estrutura organizacional, conforme já mencionado.

As cooperativas de crédito, como qualquer organização, estão inseridas em um ambiente institucional. North (1991), reconhece que as particularidades econômicas, sociais, culturais e políticas da instituição são responsáveis por moldar o ambiente institucional da empresa. A teoria institucional procura explicar os processos e as razões para o comportamento das organizações, bem como o efeito de padrões de comportamento organizacional dentro de um contexto organizacional (GUTH, 2016). Conforme Raynard (2016), a teoria institucional baseia-se em um conjunto alternativo de suposições centradas no conceito de construção social, ou seja, que o mundo externo e interno das organizações é o que é subjetivamente entendido ou percebido pelas pessoas.

Neste sentido, é interessante pensar como a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito a lidar com o ambiente institucional brasileiro, uma vez que este último é responsável por regular suas atuações, afetando-as diretamente. Diferentes cooperativas de crédito possuem vários elementos em comum, como o entendimento da ação cooperativa e os serviços oferecidos aos associados. No entanto, as variáveis institucionais podem ser fatores marcantes para os processos de intercooperação da cooperativa. Essas diferenças podem ser vistas tanto como um obstáculo, quanto um motivador, no que diz respeito à intercooperação, podendo potencializar ou viabilizar resultados de interesse comum para ambas instituições.

A intercooperação pode tornar a cooperativa mais competitiva (SCHNEIDER, 2012), logo, promover recursos para a intercooperação de cooperativas traz um benefício social para as regiões em que elas pertencem. Assim sendo, promover um *modelo* que visa contribuir com a prática da intercooperação entre cooperativas, conseqüentemente pode fortalecer o cenário social em que estas instituições estão inseridas e possivelmente vão atuar.

Neste sentido, a presente pesquisa tem como objeto o processo de intercooperação entre cooperativas de crédito diante do ambiente institucional brasileiro, em especial abordando um estudo de caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. Esta cooperativa é uma das cooperativas centrais que pertencem ao Sistema Cooperativo Sicredi. O Banco Cooperativo Sicredi, primeiro banco cooperativo privado do país, foi criado em 1995 com o papel de prover às cooperativas uma forma de acessar o mercado financeiro e programas especiais de financiamento, como também administrar em escala os recursos, gerir o risco das operações do sistema, desenvolver produtos e serviços e políticas corporativas como liquidez, comunicação e marketing, além de gestão de pessoas. A Cooperativa Sicredi União



Metropolitana RS é uma das cooperativas centrais que pertencem ao sistema Cooperativo Sicredi (SICREDI, 2021).

Sendo assim, as características do ambiente institucional brasileiro evidenciam uma série de informações relevantes para os processos do negócio para as cooperativas de crédito, e conseqüentemente, para a intercooperação. Compreender os possíveis motivadores para intercooperação entre cooperativas, e as suas respectivas variáveis institucionais, pode fornecer uma resposta sobre quais aspectos contribuem ou não para essa prática, de forma a auxiliar a cooperativa a lidar com o ambiente institucional brasileiro.

A cooperativa é uma entidade que, à semelhança de qualquer empreendimento econômico, deve pautar-se pela racionalidade econômica. Seus objetivos e meios devem ser bem definidos, assim como fatores de disciplina interna, ordem, planejamento, uso adequado dos recursos e hierarquia na busca de cumprir seus princípios. O diferencial cooperativo é estar a serviço de uma associação de pessoas, que como entidade social coletiva opta por privilegiar a cooperação, a solidariedade e a ajuda mútua (ACI, 2015; OCB, 2019).

Destaca-se que o presente estudo compactua com as ideias debatidas no 14º Congresso Brasileiro de Cooperativismo (CBC) sobre a intercooperação (OCB, 2019). Na ocasião, foi levantado que é interessante o entendimento e a busca da superação das resistências naturais à intercooperação, bem como a exploração e estímulo de melhores possibilidades de intercooperação técnica e de boas práticas, e também a promoção da intercooperação entre cooperativas concorrentes para benefício mútuo (OCB, 2019).

Neste sentido, interessa a este estudo compreender de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito a lidar com o ambiente institucional brasileiro. Para tal, é necessário analisar como a prática da intercooperação pode ajudar as cooperativas de crédito a atuar frente às características do ambiente institucional brasileiro, apontando quais aspectos institucionais promovem ou dificultam as práticas de intercooperação. Com os resultados deste estudo, pretende-se propor um modelo com mapeamento das características da intercooperação e elementos a serem considerados para impulsionar o processo desta prática, considerando o ambiente institucional brasileiro. Assim, esta dissertação buscou responder a seguinte questão de pesquisa: De que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro?

## 1.2 OBJETIVOS

Para o desenvolvimento desta pesquisa, este subitem apresenta o objetivo geral e objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Analisar de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro, no caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar os motivadores para intercooperação na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS;
- b) descrever as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito pertencentes a um sistema;
- c) identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de crédito estudada;
- d) propor um modelo para a intercooperação de cooperativas de crédito a partir do mapeamento do ambiente institucional brasileiro.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo pretende contribuir com as discussões do campo sobre o ambiente institucional e intercooperação de organizações cooperativas, em particular de cooperativas de crédito. O desenvolvimento de diferentes pesquisas sobre a temática propicia a aquisição de conhecimento prático para a atuação das

organizações. Neste sentido, promover essas discussões teóricas torna-se uma estratégia relevante para atuações efetivas nestes cenários. Pretende-se apresentar, como um dos resultados decorrentes da pesquisa, uma proposta de modelo para o processo de intercooperação entre cooperativas de crédito, a partir do estudo de caso com a Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, membra do Sistema Cooperativo Sicredi.

A principal contribuição deste estudo é de natureza teórica e busca auxiliar nas discussões relacionadas ao desenvolvimento do tema da intercooperação entre cooperativas de crédito, mediante o ambiente institucional brasileiro. Identificam-se características importantes do ambiente institucional que podem ser restritivas ou impulsionadoras da intercooperação, analisando o impacto delas, para a criação de uma proposta de modelo que tem como objetivo otimizar a intercooperação entre esse tipo de cooperativa.

O desenvolvimento de modelo está alinhado com o objetivo do Mestrado Profissional da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP) no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (MPGN-UNISINOS), em que a formação dos acadêmicos visa o aprendizado teórico, como também uma atuação prática nos diferentes cenários de gestão e negócios. Neste sentido, a relevância deste estudo está no levantamento de discussões que visam contribuir para os campos do cooperativismo, além de propor um entregável que pode favorecer as cooperativas de crédito no entendimento e prática da intercooperação.

Justifica-se a escolha das cooperativas de crédito por estas manterem um crescimento financeiro em ritmo saudável (OCB, 2019), mesmo competindo no mercado financeiro com os grandes bancos tradicionais e com a emergente ameaça das empresas do tipo fintechs, com suas novas tecnologias (OCB, 2019). Tendo em vista o cenário competitivo do mercado financeiro, a intercooperação é uma forma para uma cooperativa de crédito ser mais competitiva (SCHNEIDER, 2012) e, por este motivo, torna-se interessante a investigação de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro.

O cooperativismo promove o desenvolvimento regional, local e sustentável. A intercooperação torna a cooperativa mais competitiva (SCHNEIDER, 2012). Logo, promover recursos para a intercooperação de cooperativas traz um benefício social para as regiões a que elas pertencem. Desta forma, propor um modelo que visa

contribuir com a prática da intercooperação entre cooperativas é também fortalecer o cenário social em que estas instituições estão inseridas e possivelmente vão atuar.

A Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS foi escolhida por ser uma cooperativa de crédito pertencente ao Sistema Cooperativo Sicredi (SICREDI, 2021), caracterizando-se como um objeto propício de fonte de aprendizado. A partir das análises específicas do caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, pretende-se identificar possibilidades de organização de práticas em uma proposta de modelo, para que outras cooperativas de crédito possam entender de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro entre cooperativas deste ramo. Sob um enfoque pessoal, a pesquisa possibilita o aprendizado do pesquisador, permitindo convergir assuntos das áreas de sua formação, como cooperativismo, ambiente institucional e intercooperação.

Junto a isto, é objetivo particular do pesquisador possibilitar uma contribuição não apenas para os debates acadêmicos, como também para os diferentes segmentos que atuam na sociedade por meio das cooperativas. Por isso, buscar entender de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro, promovendo uma proposta de modelo, é um trabalho que pode auxiliar a ação das cooperativas com a sua comunidade.

Após o capítulo da Introdução, temos o capítulo 2 de Revisão de Literatura, o qual traz no item 2.1 informações sobre cooperativismo. O item 2.2 destaca o papel do cooperativismo de crédito dentre os ramos do cooperativismo. No item 2.3 introduz-se o tema de intercooperação, apresentado através dos 6 princípios do cooperativismo. O item 2.4 apresenta a teoria institucional e o item 2.5 traz uma síntese das teorias e seus respectivos autores. No capítulo 3 apresenta-se o Método, onde é feito o delineamento do estudo de caso, seguido do capítulo 4, onde se apresenta a análise dos resultados. No capítulo 5 encontram-se as contribuições relacionadas a achados empíricos e a proposta de modelo, por fim, no capítulo 6 estão as considerações finais.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Este capítulo apresenta a revisão bibliográfica realizada na pesquisa e os aspectos teóricos e conceituais que nortearam a realização prévia do estudo. Temas como o cooperativismo, cooperativismo de crédito, intercooperação e teoria institucional serão apresentados e debatidos na sequência, com a contribuição teórica dos respectivos campos. Esta seção tem por finalidade mostrar a evolução do cooperativismo e do cooperativismo de crédito no Brasil, destacando o papel deste segmento dentre os ramos do cooperativismo.

É importante salientar que o meio acadêmico também está promovendo notáveis discussões sobre ambiente institucional e teoria institucional. Nos últimos anos, algumas propostas têm sido desenvolvidas sobre essa temática - destaca-se o estudo de Matei (2016), que fala das interações com o ambiente institucional nas agroindústrias familiares gaúchas, bem como a pesquisa de Tarifa, Schallenberger (2016), que analisa as influências do ambiente institucional e sociocultural na gestão de cooperativas. Também Silva (2016), apresenta uma discussão teórica sobre analisar o processo de inovação a partir da teoria institucional. Enfatiza-se o estudo de Mendina (2019), sobre a intercooperação em cooperativas com o objetivo de analisar fatores impulsionadores e restritivos associados às práticas de intercooperação; a pesquisa de Carvalho (2018), que apresenta um estudo sobre a cooperação entre redes de pequenas empresas; bem como a proposta de Guerra, Tavares (2020), que sugere a realização de pesquisas dentro do contexto da intercooperação em cooperativas de crédito, pois este cenário ainda é cercado de algumas preocupações e incertezas. Sendo assim, entende-se o quanto promover cada vez mais estes estudos é algo relevante para compreender os diferentes fatores que estão inseridos nas questões sobre o ambiente institucional, teoria institucional e as ações cooperativas.

Com o intuito de tomar conhecimento sobre as produções acadêmicas que tratam destes temas em diferentes pesquisas e áreas do conhecimento, realizaram-se pesquisas em bases de dados, como Capes e EBSCO, além de notícias e artigos em plataformas de busca. Encontrou-se um número significativo de estudos que tratavam de pelo menos um dos temas entre cooperativismo, cooperativa de crédito, intercooperação e teoria institucional. No entanto, aponta-se para um cenário fértil, no que diz respeito à produção acadêmica, na combinação desses quatro temas em uma mesma pesquisa, uma vez que as buscas não evidenciaram tantas produções nesses recortes. Sendo assim, identificou-se que existe um espaço interessante no meio acadêmico para o desenvolvimento de pesquisa abordando estes temas combinados, em especial intercooperação e ambiente institucional em cooperativas de crédito.

## 2.1 COOPERATIVISMO

A cooperação, como forma de ajuda mútua, esteve presente ao longo de toda a história, tanto na antiguidade mais remota, quanto no tempo do Império Romano, na Idade Média e no início da Idade Moderna. No entanto, o cooperativismo só emerge a partir das reivindicações do movimento operário impulsionado pela formulação de ideias no contexto industrial do século XIX (SCHNEIDER, 2012).

Pinheiro (2008), destaca que em 1844, na cidade de Rochdale-Manchester, interior da Inglaterra, um grupo de trabalhadores se uniu para criar seu próprio armazém, pois não possuíam condições básicas para o próprio sustento no comércio da região. A proposta inicial era a compra de alimentos em grandes quantidades, com o intuito de melhorar os preços dos produtos oferecidos, sendo os mesmos distribuídos de forma igualitária entre os membros que integravam o grupo. É a partir desta iniciativa que emerge a primeira cooperativa moderna, chamada “Sociedade dos Probos de Rochdale”. Segundo Pinheiro (2008), a organização destes trabalhadores tecelões foi responsável por fundar uma cooperativa de consumo. É nesta primeira experiência cooperativa que muitos valores e princípios morais foram fundados, sendo considerados até a atualidade como a base do cooperativismo. Entre eles estão valores como honestidade, solidariedade, equidade e transparência (OCB, 2019).

Cooperação pode ter por objeto tanto a economia doméstica, quanto um ou vários setores da produção e do comércio. O princípio cooperativo plenamente desenvolvido leva a reforma das habitações e a colonização interna e externa (MLADENATZ, 2003).

Conforme Schneider (2012), o espírito e os valores cooperativos materializam-se em uma série de princípios, que buscam ser fiéis ou retomar aspectos de uma tradição que provém do Pioneirismo Cooperativo, tanto do cooperativismo de consumo, quanto de outros ramos ou setores cooperativos. A formulação atual dos princípios, tais como definidos em Manchester em setembro de 1995, estabelece como primeiro princípio a “Adesão Voluntária, Consciente e do Livre Acesso” em que as cooperativas, enquanto organizações voluntárias, estão abertas a todas as pessoas aptas a usarem seus serviços, dispostas a aceitarem suas responsabilidades como sócios, sem discriminação social, racial, política, religiosa ou de gênero. O segundo princípio é intitulado como “Princípio da Gestão e do Controle Democrático por parte dos Sócios”, defendendo que as cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos como representantes, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas

de primeiro grau (singulares), os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto); as cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática (SCHNEIDER, 2012; MACHADO, 2006).

O terceiro princípio enfatiza a “Participação Econômica do Sócio”, salientando que os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa. Ao menos parte desse capital é usualmente propriedade comum da cooperativa. Eles recebem uma compensação limitada, se houver alguma, sobre o capital subscrito (realizado), como uma condição da sociedade. Os sócios alocam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, possibilitando o estabelecimento de reservas, parte das quais poderão ser indivisíveis; retornos aos sócios na proporção de suas transações com as cooperativas; e apoio a outras atividades que forem aprovadas pelos sócios. O quarto princípio estabelecido discorre sobre a “Autonomia e Independência” destacando o caráter autônomo de ajuda mútua das cooperativas, que são controladas por seus membros. Se elas entram em acordo com outras organizações, incluindo governamentais, ou recebem capital de origens externas, elas devem fazê-lo em termos que assegurem o controle democrático de seus sócios e mantenham sua autonomia (SCHNEIDER, 2012).

O quinto princípio cooperativo diz respeito à “Educação, Treinamento e Informação Cooperativa” uma vez que as cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários; possibilitando a contribuição efetiva para seu desenvolvimento. Eles informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes fornecedores de opinião, sobre a natureza e os benefícios da cooperação. O sexto princípio, destacado neste estudo, aborda o tema da “Cooperação Intercooperativa e a Integração Cooperativa”. Conforme já mencionado, este princípio ressalta que as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas através de estruturas locais, nacionais, regionais e internacionais. O sétimo e último princípio atenta para a “Preocupação com a Comunidade”, salientando que as cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades, através de políticas aprovadas por seus membros. Estes são os sete princípios cooperativistas, brevemente apresentados, responsáveis por orientar a ação das cooperativas dos mais variados segmentos (SCHNEIDER, 2012).

No que diz respeito à história do cooperativismo no Brasil, é importante destacar que no contexto brasileiro a cultura da cooperação existe desde a época da colonização portuguesa, estimulada por funcionários públicos, militares, profissionais



liberais, operários e imigrantes europeus. Oficialmente, este movimento teve início em 1889, em Minas Gerais, com a fundação da Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, cujo foco era o consumo de produtos agrícolas. Posteriormente, surgiram outras cooperativas em Minas Gerais, como também nos estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul. Em 1902, o padre suíço Theodor Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito do Brasil: a Sicredi Pioneira, com sede em Nova Petrópolis (RS), conforme será apresentado na subseção sobre as cooperativas de crédito (OCB 2019).

Atualmente no Brasil as cooperativas estão presentes nos mais diversos ramos. Existem cooperativas de crédito, de consumo, educacionais, de saúde, de trabalho entre tantos outros segmentos. Na figura 1 está a reprodução de dados disponibilizado pela OCB evidenciando os diferentes ramos em que as cooperativas estão inseridas no Brasil.

Figura 1 - Ramos do Cooperativismo

#### Cooperativismo no Brasil

#### Ramos

RAMOS	COOPERATIVAS			COOPERADOS			EMPREGADOS		
	2017	2018	Var. (%)	2017	2018	Var. (%)	2017	2018	Var. (%)
Agropecuário	1.618	1.613	-0,3%	1.017.481	1.021.019	0,3%	198.654	209.778	5,6%
Consumo	179	205	14,5%	2.585.182	1.991.152	-23,0%	12.629	14.272	13%
Crédito	929	909	-2,2%	8.941.967	9.840.977	10,1%	60.237	67.267	11,7%
Educacional	270	265	-1,9%	53.403	60.760	13,8%	3.367	3.412	1,3%
Especial	8	10	25,0%	321	377	17,4%	8	8	0,0%
Habitacional	284	282	-0,7%	106.659	103.745	-2,7%	577	742	28,6%
Infraestrutura	135	135	0,0%	1.006.450	1.031.260	2,5%	5.692	5.824	2,3%
Mineral	97	95	-2,1%	23.515	59.158	152,1%	182	177	-2,7%
Produção	239	230	-3,8%	5.777	5.564	-3,7%	2.960	1.132	-61,8%
Saúde	805	786	-2,4%	238.820	206.185	-13,7%	103.015	107.794	4,6%
Trabalho	943	925	-1,9%	188.435	198.466	5,3%	943	5.105	441,4%
Transporte	1.357	1.351	-0,4%	98.713	98.190	-0,5%	9.835	9.792	-0,4%
Turismo e Lazer	23	22	-4,3%	760	1.867	145,7%	11	15	54,5%
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>6.887</b>	<b>6.828</b>	<b>-0,9%</b>	<b>14.267.483</b>	<b>14.618.720</b>	<b>2,5%</b>	<b>398.110</b>	<b>425.318</b>	<b>6,8%</b>

Fonte: OCB (2019, p. 20).

Anualmente, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) disponibiliza um estudo que visa evidenciar a força e importância, do ponto de vista econômico e social, dos impactos do cooperativismo no país. As análises presentes na divulgação anual desses relatórios visam disponibilizar informações relevantes para que

estratégias sejam traçadas visando o fortalecimento do setor. Os resultados são obtidos através do levantamento, consolidação e tabulação dos dados primários do referido ano, que são enviados pelas unidades estaduais, como também fontes secundárias, entre elas a Aliança Cooperativa Internacional, Agência Nacional de Saúde Suplementar, Agência Nacional de Mineração, Agência Nacional de Transportes Terrestres, Banco Central do Brasil e Ministério da Economia. Segundo o Anuário do Cooperativismo Brasileiro do ano de 2019, nos últimos oito anos, o número de pessoas vinculadas às cooperativas cresceu 62%, tendo resultado em um aumento de 43% na geração de empregos.


## 2.2 COOPERATIVAS DE CRÉDITO

As Cooperativas de crédito são instituições financeiras constituídas sob a forma de sociedade cooperativa, que tem por objetivo a prestação de serviços financeiros aos associados, como concessão de crédito, captação de depósitos à vista e à prazo, cheques, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no país, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor (PINHEIRO, 2008). As cooperativas de crédito são criadas com o objetivo de prestar serviços financeiros de qualidade para seus associados. Esta definição é relevante para o andamento do negócio, porque uma cooperativa de crédito busca ouvir o cooperado, para oferecer soluções adequadas para o seu perfil e para suas necessidades, diferente do que acontece com bancos tradicionais, que tentam comercializar produtos e serviços a todo custo (OCB, 2019).

Em 1902, o Padre Amstad fundou a primeira cooperativa de crédito do Brasil. A cooperativa foi a solução encontrada para melhorar a vida dos moradores do município, que até então não tinham disponível nenhum tipo de banco ou serviços financeiros. (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016). Atender às necessidades financeiras das famílias da cidade de Nova Petrópolis era um dos objetivos de Amstad. Na sequência, outras 37 cooperativas foram fundadas, assim como sindicatos agrícolas, hospitais, asilos, escolas, revistas, paróquias e colônias novas. Ainda hoje, aos 114 anos, a Sicredi Pioneira continua se

destacando no cenário nacional. (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016). Conforme o Anuário do Cooperativismo Brasileiro do ano 2019, com uma carteira de crédito superior a R\$115 bilhões, as cooperativas de crédito têm como importante característica o alcance de 594 municípios, nos quais as grandes entidades financeiras não estão presentes fisicamente, o que qualifica potencialmente estas sociedades como importantes agentes de desenvolvimento social e econômico (OCB, 2019). A figura 2 destaca a presença das cooperativas de crédito nos diferentes estados brasileiros.

Figura 2 - Ramos de Crédito

 **Ramo Crédito** PANORAMA DAS COOPERATIVAS DO RAMO CRÉDITO (por UF e Região)

	COOPERATIVAS			COOPERADOS			EMPREGADOS		
	2017	2018	Var. (%)	2017	2018	Var. (%)	2017	2018	Var. (%)
<b>CENTRO-OESTE</b>	<b>89</b>	<b>84</b>	<b>-5,6%</b>	<b>1.001.836</b>	<b>1.077.092</b>	<b>7,5%</b>	<b>8.857</b>	<b>9.548</b>	<b>7,8%</b>
DF	22	21	-4,5%	206.191	215.765	4,6%	1.325	1.256	-5,2%
GO	36	35	-2,8%	146.713	178.446	21,6%	2.421	2.790	15,2%
MS	10	10	0,0%	207.434	228.924	10,4%	1.475	1.526	3,5%
MT	21	18	-14,3%	441.498	453.957	2,8%	3.636	3.976	9,4%
<b>NORDESTE</b>	<b>81</b>	<b>80</b>	<b>-1,2%</b>	<b>352.282</b>	<b>323.168</b>	<b>-8,3%</b>	<b>2.729</b>	<b>2.917</b>	<b>6,9%</b>
AL	6	5	-16,7%	17.216	3.606	-79,1%	271	101	-62,7%
BA	23	21	-8,7%	152.872	120.574	-21,1%	837	964	15,2%
CE	7	7	0,0%	25.015	21.787	-12,9%	218	273	25,2%
MA	8	8	0,0%	20.619	19.744	-4,2%	159	163	2,5%
PB	18	19	5,6%	44.245	49.049	10,9%	618	695	12,5%
PE	8	9	12,5%	66.949	79.788	19,2%	398	474	19,1%
PI	3	3	0,0%	2.682	4.297	60,2%	34	42	23,5%
RN	6	6	0,0%	18.608	18.772	0,9%	155	151	-2,6%
SE	2	2	0,0%	4.076	5.551	36,2%	39	54	38,5%
<b>NORTE</b>	<b>64</b>	<b>63</b>	<b>-1,6%</b>	<b>209.222</b>	<b>189.808</b>	<b>-9,3%</b>	<b>2.786</b>	<b>2.178</b>	<b>-21,8%</b>
AC	7	9	28,6%	5.165	6.083	17,8%	45	51	13,3%
AM	9	10	11,1%	5.419	2.852	-47,4%	27	80	196,3%
AP	1	1	0,0%	2.339	2.339	0,0%	24	24	0,0%
PA	22	19	-13,6%	42.812	30.136	-29,6%	364	294	-19,2%
RO	19	20	5,3%	136.129	122.822	-9,8%	2.071	1.326	-36,0%
RR	1	1	0,0%	500	477	-4,6%	8	8	0,0%
TO	5	3	-40,0%	16.858	25.099	48,9%	247	395	59,9%

Fonte: OCB (2019, p. 47).

Os números apresentados na figura 2 demonstram o potencial de crescimento do cooperativismo de crédito em nosso país, segmento considerado ainda bastante modesto se comparado aos de países mais desenvolvidos (OCB, 2019; PINHEIRO, 2008). Conforme Pinheiro (2008), o cooperativismo atualmente é instituído pela Lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, conhecida como Lei Geral das Cooperativas Brasileiras, que define as regras gerais de funcionamento das mesmas.

Em dezembro de 2019 estavam vinculadas ao FGCoop as seguintes instituições: dois bancos cooperativos, quatro confederações - sendo duas de crédito

e duas de serviços, 34 centrais e 694 cooperativas singulares de crédito captadoras de depósitos. Além dessas e das cooperativas singulares de capital e empréstimo (181), também compõem o SNCC cooperativas ou empresas controladas por cooperativa central ou por confederação que atuam majoritariamente na prestação de serviços e fornecimento de bens a instituições do setor cooperativo de crédito. Em dezembro de 2018 existiam 936 cooperativas de crédito autorizadas a funcionar. Em dezembro de 2019, este número foi de 884. Ao considerar as cooperativas em atividade, exceto aquelas em processo de incorporação, liquidação ordinária e outras, estavam em funcionamento 927 em dezembro de 2018 e 875 em dezembro de 2019 (OCB, 2019). Conforme Pinheiro (2008, p. 7),

As sociedades cooperativas são classificadas 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, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em 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, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

De acordo com Schallenberger (2003), o cooperativismo é mais bem definido a partir de uma doutrina econômica, em que o foco é sustentar a associação livre e autônoma de pessoas, cujos interesses são comuns, com característica solidária a atingir as necessidades de cada uma e as coletivas. Ainda segundo o autor, as cooperativas são consideradas um sistema de organização socioeconômica, fundamentado nos sete princípios apresentados pela ICA (SCHALLENBERGER, 2003).

Conforme Pinheiro (2008), ao contrário do que ocorre em alguns outros países, não há uma entidade de cúpula única para o cooperativismo de crédito no Brasil. O cooperativismo de crédito brasileiro é organizado em quatro grandes sistemas principais, Sicredi, Sicoob, Unicred e Ancosol, além de outras entidades, tais como: A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), o Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU), a Associação Internacional dos Bancos (ICBA), a Confederação Latino-Americana de Cooperativas de Economia e Crédito (Colac) - substituída pela Confefrás, a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito e a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol).

Destaca-se também a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), uma entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional, integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema Cooperativo. Fixa as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, mantém cadastro das sociedades cooperativas de qualquer grau e objeto social, promove, acompanha e faz cumprir a autogestão das entidades constituintes do Sistema Cooperativo, integra e classifica as cooperativas por ramo de atividade, incentiva a produção de conhecimentos aplicados ao desenvolvimento funcional e organizacional das cooperativas, promove a divulgação do cooperativismo e a defesa judicial e extrajudicial dos direitos individuais homogêneos, coletivos e interesses difusos do Sistema Cooperativo. A OCB também exerce a representação sindical patronal das cooperativas, assumindo todas as prerrogativas de Confederação Patronal, indica representantes para cargos em órgãos públicos ou privados, nacionais ou internacionais, estabelece parâmetros e arrecada a contribuição cooperativista e mantém relações de integração e intercâmbio entre os ramos e órgãos cooperativistas do país e do exterior. As OCEs, Organizações Estaduais de Cooperativas, exercem as mesmas atividades da OCB, em nível estadual e distrital (PINHEIRO, 2008).

As cooperativas são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central e contam com o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), que é uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, de direito privado, tendo como associadas todas as cooperativas singulares de crédito captadoras de depósito e bancos cooperativos. O FGCoop tem por objetivo prestar garantia de créditos contra as instituições associadas nas situações de decretação da intervenção ou da liquidação extrajudicial, portanto, é uma segurança aos cooperados (MEINEN; PORT, 2014).

Cita-se também a Unicred do Brasil, Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Unicreds, que é o órgão de cúpula do sistema Unicred, autorizado a funcionar como instituição financeira. A Confederação Sicredi, ou seja, a Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi, que é uma instituição não-financeira, é o órgão de cúpula do sistema Sicredi. A Fundação Sicredi, também Fundação de Desenvolvimento Educacional e Cultural do Sistema de Crédito Cooperativo, tem como objetivo estruturar, desenvolver e coordenar programas de educação que promovam o cooperativismo de crédito e a formação de associados (PINHEIRO, 2008). Há também o Sicoob Brasil, a Confederação Nacional das

Cooperativas do Sicoob Ltda., instituição não-financeira, é o órgão de cúpula do sistema Sicoob (PINHEIRO, 2008). A CNAC, Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa, instituição não-financeira, é uma entidade de auditoria cooperativa, constituída para exercer as funções a que se refere o art. 23, § 1º, da Resolução nº 3.442, de 2007 (PINHEIRO, 2008).

No cooperativismo de crédito, a intercooperação apresenta melhoras de desempenho, maior competitividade, através de ganho de escala, buscando o crescimento e consolidação do sistema (GOES, 2011). Existem inúmeras possibilidades a serem exploradas pelas cooperativas, proporcionando ganho de escala e amplitude comercial, aproveitando as capacidades dos bancos cooperativos e as empresas especializadas em negócios sob controle do sistema cooperativo, e com essas iniciativas poderia-se otimizar custo, ganho de escala e gerar maior competitividade para o sistema cooperativo (MEINEN; PORT, 2016).

Entre as recentes medidas adotadas no Brasil por iniciativa do órgão regulador visando fortalecer a eficiência e a solidez das cooperativas de crédito, destacam-se a criação do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop) e a publicação das Resoluções nº 4.434/2015 – que dispõe sobre a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito – e nº 4.454/2015, dispondo especificamente sobre o processo de auditoria cooperativa (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016).

Apesar de as cooperativas de crédito existirem no Brasil desde 1902, foi somente em 2003, com a publicação da Resolução nº 3.106 do Conselho Monetário Nacional, que essas instituições foram definitivamente autorizadas a praticar o regime de livre admissão, ou seja, deixou-se de exigir que os sócios de uma cooperativa pertencessem a uma mesma categoria profissional ou a um mesmo ramo da atividade econômica. Com isso, facilitou-se o ingresso de novos associados ao Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC) (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016).

### 2.3 INTERCOOPERAÇÃO

A cooperação entre cooperativas, também chamada de intercooperação, é o trabalho em conjunto de organizações cooperativas através de estruturas comuns, para benefício dos seus membros e para o fortalecimento do movimento cooperativo.

A intercooperação é o sexto princípio do cooperativismo, conforme estipulado na declaração de identidade cooperativa da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) que “as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais” (OCB, 2019). Junto a isto, a intercooperação tem uma natureza voluntária e consensual, não podendo ser imposta, necessitando do acordo e contribuição de todos os atores envolvidos. Assim como a cooperação entre as pessoas, a intercooperação é o principal fator distintivo das cooperativas em relação a outros tipos de empresa e deve ser tratada como um dever de cada cooperativa (OCB, 2019). Para Goes (2011), a intercooperação entre cooperativas de crédito permite o ganho de escala e contribui para o crescimento do sistema cooperativista.

Para Gawlak (2010), o princípio da intercooperação oferece mais força ao movimento cooperativo e nos tempos atuais, com advento da tecnologia e da internet, com o mundo em conexão, a intercooperação é um ponto importante para ações de sucesso. Somente serão competitivas as cooperativas que agregam qualidade produtiva, eficiência e escalas nos serviços ofertados. De acordo com Machado (2006), as cooperativas assistem seus associados e devem buscar fortalecer o movimento cooperativista, atuando em união por meios de todas as suas estruturas, locais com as Centrais, na esfera regional através das Federações e no âmbito nacional através das Confederações.

A intercooperação é um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo. Portanto, se os cooperados se ajudam mutuamente, as cooperativas por sua vez, devem praticar a ajuda mútua, só assim acontecerá uma evolução financeira, econômica, social e cultural dos associados e do movimento cooperativista (GUERRA; TAVARES, 2020).

Conforme Gawlak (2010), se os cooperados se ajudam mutuamente, as cooperativas, por sua vez, devem praticar a ajuda mútua. Só assim acontecerá uma evolução financeira, econômica, social e cultural dos associados e do movimento cooperativista. Relacionando a ideia do autor à aplicabilidade da intercooperação, os gestores acreditam que o tema tem que ser debatido e que é necessário criar mecanismos e cultura para que tal prática seja rotina na agência compartilhada, pois somente com a prática da intercooperação a agência logrará êxito (GUERRA; TAVARES, 2020).

Têm-se as pesquisas sobre redes de cooperação interorganizacional, em crescente importância na pauta dos estudos organizacionais brasileiros, o que pode decorrer de dois fatores: o primeiro é a sintonia da comunidade acadêmica brasileira com as teorizações contemporâneas sobre estudos organizacionais, entendendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas e relacionais que a empresa venha a estabelecer. O segundo é a expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando no Brasil, em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016).

Vale destacar que a intercooperação é o trabalho em conjunto de organizações através de estruturas comuns, para benefício dos seus membros e o fortalecimento do movimento cooperativo. O princípio da intercooperação tem como objetivo o fortalecimento da cooperativa e seus membros, em virtude das economias de escala resultantes, proporcionando uma estratégia competitiva. A intercooperação, por sua natureza voluntária e consensual, necessita do acordo e contribuição de todas as partes envolvidas e apresenta vários níveis de comprometimento. Podendo abranger 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 iremos utilizar o conceito de intercooperação setorial ou intersistêmica, que é a realizada entre cooperativas, centrais ou sistemas de um mesmo ramo, tendo em vista os objetivos da pesquisa (OCB, 2019).

A intercooperação compreende tanto as relações entre cooperativas da mesma classe ou do mesmo segmento, quanto as que existem entre cooperativas de segmentos diferentes. As cooperativas do mesmo segmento têm necessidades comuns. O princípio da integração cooperativa tem seu poder, força e criatividade residido na autonomia das bases. Promove uma integração que parte "de baixo para cima". Este princípio era praticado pelos pioneiros de Rochdale desde o início, já nos estatutos originais, propondo a colaboração (SCHNEIDER, 2012). Conforme Schneider (2012) a integração é, também, uma tendência entre as empresas capitalistas concorrentes. Para Kropotkin (2006, p. 7),

A luta entre indivíduos pelos meios de subsistência desaparece, que essa luta é substituída pela cooperação e que essa substituição resulta no desenvolvimento de faculdades intelectuais e morais que assegura à espécie as melhores condições de sobrevivência. Ele sugeriu que, nesses casos, os mais aptos não são os mais fortes fisicamente, nem os mais astuciosos, e sim aqueles que aprendem a se associar de



modo a se apoiarem mutuamente, fossem fortes ou fracos, pelo bem-estar da comunidade. “Aqueles comunidades”, escreveu ele, “que possuíam o maior número de membros mais cooperativos seriam as que melhor floresceriam e deixariam a prole mais numerosa”.

De acordo com Axelrod (2010), a cooperação e o comportamento de grupos relacionados são frutos dialéticos do altruísmo e da restrição à competição em casos que se percebe nitidamente que os agentes envolvidos não poderiam prosperar sem o apoio de outros. O autor assinala ainda que os resultados obtidos através da cooperação são encorajadores, já que mostram que a iniciativa pode ser realizada mesmo por pequenos grupos de organizações ou por indivíduos que não estejam preparados para retribuir a cooperação, mesmo em ambientes hostis.

A intercooperação, além de ser um dos princípios das estruturas cooperativas, pode ser utilizada como estratégia de ação para obter vantagem competitiva, como acrescenta Bialoskorski Neto (2012), argumentando que estratégias de intercooperação geram resultados que contribuem para a eficácia da gestão e para os resultados das cooperativas atuando em rede. O que é corroborado também pelas ideias de Guerreiro Ramos (1981), segundo o qual as cooperativas propiciam novas oportunidades de desafio com distribuição de renda mais justa. Dessa forma, contrariam o paradigma mercadológico dominante, acenando com a alternativa de poder no qual se pode competir e mesmo assim manter um sistema organizado econômico e socialmente justo.

Balestrin e Verschoore (2016), enfatizam que a garantia de cooperar é saber que futuramente haverá cooperação recíproca. Croper (2014), sugere que a colaboração não está associada à pressão hierárquica ou do mercado, mas traz em si a complexidade dos fatores multidimensionais que são, ao mesmo tempo, integrantes e representantes de diversas manifestações coletivas envolvidas e relacionadas pelas relações interorganizacionais, que têm fronteiras sobrepostas e difusas.

Segundo Mendina (2015), existem fatores que impulsionam ou são restritivos para a intercooperação. Buscando identificar os motivadores para intercooperação, foi relacionado no quadro 1 os fatores associados às redes de intercooperação como impulsionadores ou restritivos para a prática da intercooperação.

Quadro 1 - Fatores associados às redes de intercooperação

<b>Fator</b>	<b>Autor</b>	<b>Impulsionadores</b>	<b>Restritivos</b>
Vantagem competitiva	MENDINA, 2015	Marca Forte; Aprendizado organizacional; Economia de escala; Redução de custos.	Poder de barganha dos fornecedores; Ausência de marca ou marca fraca; Parcerias equivocadas.
	BALESTRIN; REYS JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	Estrutura dinâmica; Ganho em escala.	Perda de Flexibilidade.
Governança/ Gestão	MENDINA, 2015	Tomada de decisão colegiada; Mecanismos formais de governança; Coparticipação societária; Gestão profissionalizada; Unidade de negócios independentes.	Informalidade da governança da rede; Gestão deficitária das cooperativas associadas; Ausência de mecanismos formais de governança.
	BALESTRIN; REYS JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	Ações uniformizadas	Relacionamentos competitivos no ambiente.
Reputação/ Comportamento	MENDINA, 2015	Cultura organizacional de qualidade e de sustentabilidade; Atendimento de normas, de regulamentos e legislações; Nível de exigência das cooperativas em relação aos cooperados.	Favorecimento ilícito de compradores; Concorrência entre as cooperativas; Barreiras de entrada para novas cooperativas.

	BALESTRIN; REYS JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	Motivação e intenção; aprendizado.	Concorrência.
Evolução/ Desempenho	MENDINA, 2015	Competitividade dos cooperados; Poder moderador da central/rede.	Resistência a mudanças; Falta de vontade/política de cooperar; Execução de estratégia ineficaz.
	BALESTRIN; REYS JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	Inovação.	-
Estratégias de Cooperação	MENDINA, 2015	Comercialização centralizada.	Falta de visão de mercado; Resistência à inovação.
	BALESTRIN; REYS JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	Desempenho organizacional	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Goes (2011), afirma que existem diversos fatores que impedem a intercooperação no sistema cooperativo, sendo que no ramo crédito ocorrem diferenças financeiras, questões culturais, regionais, políticas e pessoais dos gestores. O autor salienta que a intercooperação entre cooperativas de crédito permite o ganho de escala e contribui para o crescimento do sistema cooperativista. No cooperativismo de crédito, a intercooperação apresenta melhoras de desempenho, maior competitividade, através de ganho de escala, buscando o crescimento e consolidação do sistema (GOES, 2011).

## 2.4 TEORIA INSTITUCIONAL

Um dos precursores para o desenvolvimento da teoria institucionalista foi Thorstein Veblen. Atualmente, o termo instituições conta com uma ampla variedade de enfoques metodológicos. No institucionalismo definido por Veblen, as instituições são hábitos estabelecidos pelo pensamento comum, de forma generalizada pelos homens (LOPES, 2015). Veblen fez parte do grupo dos chamados “velhos” institucionalistas e entendeu que o indivíduo não deve ser considerado isolado e dado por natureza, mas como parte integrante de uma sociedade que interage com as instituições (MARTINELLI JÚNIOR; MARIN; ZULIAN, 2018).

Segundo Conceição e Gabrin (2019), no lugar de práticas como o empirismo ingênuo, historicista descritivo e a-teórico, formavam-se os fundamentos da Nova Economia Institucional (NEI). “Nova”, fazendo oposição ao legado teoricamente “vazio de cientificidade” da “velha” vertente vebleniana. Esta abordagem neo-institucionalista origina-se da forte influência de Veblen, tendo a importância de conceitos centrais ao Antigo Institucionalismo Norte-americano (CONCEIÇÃO; GABRINI, 2019).

Na teoria de Veblen, a instituição é o resultado de um comportamento padrão que foi seguido por um grupo de pessoas ao longo do tempo, como é o caso dos hábitos culturais. Esse conjunto de hábitos, ao se acumular com o tempo, constitui a cultura de uma sociedade. Por consequência desses hábitos de pensamento difundidos, temos a formação de instituições (MARTINELLI JÚNIOR; MARIN; ZULIAN, 2018). Na teoria de Veblen, as instituições estão relacionadas a formas de pensar e agir coletivamente; desta forma não podem ser tratadas apenas como regras ou normas formais (LOPES, 2015).

Os fundamentos da teoria institucional, como é atualmente entendida, criaram raízes entre 1977 e 1983 em meio a uma busca mais ampla pela compreensão dos elementos que asseguram o desempenho organizacional bem-sucedido e sustentado (GUTH, 2016). A teoria institucional das organizações coloca as instituições no ceme da análise das organizações. Instituições entendidas como crenças, regras e normas tidas como certas, para moldar a criação e difusão de informações organizacionais (BERTHOD, 2016).

A teoria institucional reflete transformações ocorridas nas áreas dos estudos organizacionais, especialmente a partir dos anos 60, período marcado por trabalhos orientados em favor da perspectiva de sistemas abertos (SCOTT, 1995). A área de

estudos organizacionais passou por amplo desenvolvimento nos últimos cinquenta anos. Diferentes perspectivas teóricas foram desenvolvidas e colocadas à prova, marcando um período de produção e criatividade. Muitos modelos racionais foram contrastados e também combinados com outros de ênfase política ou cultural, representando a preocupação crescente com níveis de análise mais amplos e diferentes facetas do ambiente (SCOTT, 2001).

As definições concretas de instituições e organizações são relevantes para compreensão da melhora do desempenho econômico com base nas mudanças institucionais (TARIFA; SCHALLENBERGER, 2016). As instituições, de um modo geral, são essas crenças, regras, papéis e elementos simbólicos capazes de afetar formas organizacionais independentes de fluxos de recursos e requisitos técnicos (SCOTT, 1991).

Uma característica principal da teoria institucional da organização é que permite uma análise alternativa de questões relacionadas com formas e desenho de organizações em todos os setores (BERTHOD, 2016). A pesquisa institucional fez contribuições significativas para a compreensão da influência entre as organizações e seus ambientes, além de fornecer os meios de entender linguagem ou práticas de tendências dentro de um setor. A teoria institucional também pode ajudar os profissionais de relações públicas que procuram equilibrar objetivos de reputação e legitimidade (GUTH, 2016).

Para estratégia das organizações, as instituições são vistas como as “regras do jogo”. Em grande parte, determinam os custos de transação incorridos pelas empresas, sendo adotadas estratégias que ajudem a reduzir essas transações, praticando ações de redução de custos orientadas institucionalmente, incluindo adaptação do modelo de negócios, seleção do mercado de atuação e estruturas de propriedade (KOSTOVA; MARANO, 2018).

A teoria institucional concentra-se nos aspectos da estrutura social. Considera os fatores que moldam as estruturas organizacionais. As instituições são as regras de trabalho de uma sociedade. Podem ser definidos como um conjunto de procedimentos formais ou informais, rotinas e normas na estrutura organizacional. Inclui também aprendizados perceptivos e regras morais que residem dentro da empresa. A teoria institucional pode ser entendida como a elaboração de políticas que enfatizam os aspectos formais e legais do governo e suas estruturas (BHASIN, 2017).

### 2.4.1 Ambiente institucional

As instituições, formais e informais, são o que North (1991), chama de matriz institucional, que seria responsável, num determinado período do tempo e lugar, pelo arcabouço de estímulos para os diferentes agentes econômicos, políticos e sociais. Seriam as organizações, nos seus mais variados formatos e campos de atuação, os principais agentes da sociedade responsáveis pela dinamização desta matriz institucional. Sendo assim, numa metáfora, as instituições seriam as regras do jogo e as organizações os times que disputam o campeonato da sociedade.

Segundo North (1994), o ambiente institucional é o conjunto de normas ou regras de origem política, social e legal que constitui a base para o sistema de produção, distribuição e troca de bens e serviços de uma sociedade. As instituições, segundo o autor, são divididas em formais e informais, sendo a primeira caracterizada pelas leis e regulamentações oficialmente formalizadas e aplicadas nas sociedades, geralmente, pelos governos ou seus órgãos reguladores e controladores, e a segunda caracterizada pelas regras, normas ou códigos de comportamento ou conduta surgidos, normalmente, de forma endêmica nas sociedades. As instituições seriam o arcabouço das possibilidades para o surgimento das organizações, de maneira a regê-las (parcialmente e oportunamente) para o adequado funcionamento das sociedades. Assim, as instituições e o modo como os atores (cooperativas de crédito) interagem diante dessas instituições serão a base para a análise do ambiente institucional formal e informal (NORTH, 1991).

Conforme Kostova e Marano (2018), a tradição institucional é bastante diversa e incorpora vertentes institucionais distintas, entre elas economia institucional (NORTH, 1991) e as organizações institucionais (SCOTT, 2001). Segundo North (1990), a economia institucional vê as instituições como aquelas restrições humanamente criadas, que ajudam a reduzir incertezas entre os atores econômicos e suas transações, e assim, afetar os custos de produção. A economia institucional explica as ações das empresas através de lógicas de racionalidade econômica e eficiência dentro das restrições impostas pelo ambiente institucional. Destaca a qualidade das instituições do país e difere entre instituições formais e informais, bem como sua importância e papel (NORTH, 1991).

Já o institucionalismo organizacional foca no estabelecimento de certas formas e regras de convívio social, e o impacto desses arranjos nas organizações (SCOTT,

2001). A teoria institucional enfatiza que as organizações são sistemas abertos, muito influenciados pelo ambiente, porém não apenas por aspectos competitivos, e baseadas na eficiência e resultados. As crenças e regras da sociedade exercem enorme influência sobre as organizações, tanto como estão estruturadas quanto como realizam seu trabalho (BHASIN, 2017). Quando estudos se baseiam na teoria institucional, explora-se uma tradição de pesquisa que remonta ao meio do século XIX, sendo sua utilidade na análise e explicando as influências contextuais sobre os fenômenos estudados, seja esse contexto de abrangência regulatória, histórica, política, cognitivamente tácitas ou socialmente incorporadas (EDVARDSSON; KOSKELA-HUOTARI; VINK, 2020).

Para Farina (1997), o ambiente institucional apresenta relação com questões políticas, legais e governamentais que compõem o arcabouço regimental das sociedades e as instituições de governança, com as formas ou maneiras que as organizações encontram para realizar suas transações mais eficientemente. O primeiro apresenta um olhar analítico maximizado do contexto, que é voltado, essencialmente, para os fatores externos à organização que as afeta de alguma maneira. Já o segundo possui um viés analítico minimizado contextual, mais direcionado para fatores internos, que expressam a forma de agir da organização em suas transações e junto à sociedade. Considerados os aspectos dos agentes inseridos no ambiente institucional, as características internas relacionadas, bem como os aspectos externos que influenciam as mudanças necessárias, refletiria em melhores resultados e desenvolvimento social, com base na relevância das instituições e organizações (TARIFA; SCHALLENBERGER, 2016).

A perspectiva institucional abandona a concepção de um ambiente formado exclusivamente por recursos humanos, materiais e econômicos para destacar a presença de elementos culturais, como valores, símbolos, mitos, sistema de crenças e programas profissionais (SILVA, 2016). Os interessados em instituições tendem a ter foco nas instituições reguladoras, enquanto as organizações, estudiosos internacionais e cientistas políticos, consideram normas sociais e crenças como direcionadores da ação organizacional (BERTHOD, 2016).

Antes de entender o conceito de ambiente institucional, é importante conhecer brevemente o contexto histórico que possibilitou a emergência deste. Neste sentido, North e Thomas (1973) apontam que o crescimento populacional dos séculos XI e XII somado ao decorrente aumento do comércio provoca mudanças na estrutura institucional da Europa Ocidental, notadamente devido ao surgimento das cidades.

Surgiam as sementes institucionais que estariam por trás do desenvolvimento econômico europeu subsequente. Com o renascimento comercial e urbano, parte das transações econômicas, antes restritas ao perímetro feudal, passaram a ser efetuadas nas cidades, dando origem aos mercados. Pouco a pouco, as cidades ganharam espaço em relação aos feudos, trazendo grandes complicações ao arranjo institucional antes prevalecente.

O grande progresso institucional observado dos 1000 aos 1300 é interrompido por um período de estagnação que vai pelo menos até meados dos 1400. Nos países de sucesso, teria havido um equilíbrio de poder entre as monarquias e produtores que favoreceu a confecção de leis propícias ao desenvolvimento do comércio e, posteriormente, da indústria. O ponto relevante está na relação entre os estados que nasciam e a classe produtiva em geral. Mais especificamente, nas leis e regras que iam sendo geradas pelo sistema político para ordenar a atividade econômica. Para North (1994), a chave do problema econômico não está no avanço tecnológico ou na acumulação de capital. Está nas regras ou arranjos institucionais que estimulam ou inibem atividades nesse sentido.

#### **2.4.2 Três pilares do ambiente institucional**

Com foco nas organizações institucionais, segundo Scott (2001), aqui se apresenta a proposição de se identificar fatores relacionados aos três pilares do ambiente institucional, baseado nos três pilares institucionais de Scott (2001), realizando uma análise do impacto do ambiente institucional sobre a cooperativa e sobre a prática de intercooperação. Ampara-se nos três pilares institucionais propostos por Scott para propor relações entre o ambiente institucional e a intercooperação e busca-se encontrar evidências do impacto dos três pilares institucionais sobre a intercooperação. Cada pilar fornece uma base para a legitimidade. Do ponto de vista institucional, a legitimidade não é apenas algo a ser possuído ou trocado, mas uma condição refletindo alinhamento cultural, suporte às normas e/ou alinhamento com as regras e leis (SCOTT, 2001).

O pilar institucional regulatório, no qual as instituições forçam e regularizam os comportamentos, compreende regras e regulamentos estabelecidos por lei ou referendados pela opinião pública, que têm o poder de encorajar certos comportamentos e desencorajar outros. Os mecanismos coercitivos que governam o



pilar institucional regulatório são normalmente impostos por entidades investidas de mandato para cobrar seu cumprimento. Dois aspectos do ambiente institucional regulatório são levados em conta: de um lado, quais são as “regras do jogo”; de outro, a sua efetiva e consistente aplicação (AVILA; ROCHA, 2015).

O pilar institucional normativo traz valores e normas, é prescritivo e avaliativo. Os valores e normas que definem os tipos de comportamento preferíveis ou desejáveis, apropriados e corretos, como condição necessária à validação de papéis sociais (SCOTT, 2001). Estes valores e normas indicam para os indivíduos e organizações os padrões sob os quais seu comportamento será avaliado. O pilar institucional normativo pode ser descrito na forma da cultura nacional de determinado país, uma vez que reflete hipóteses, sistemas de valores, normas e crenças sobre o comportamento humano; compartilhados, são comumente aceitos por determinada sociedade. Normas especificam como as coisas devem ser feitas. Diferentemente do pilar regulatório, a adequação não é o resultado de pressões coercitivas, uma vez que o princípio da adequação são a aceitação e a conformidade com as normas e valores, uma obrigação moral (AVILA; ROCHA, 2015).

O pilar institucional cultural-cognitivo, tem as regras que constituem a natureza da realidade e as estruturas por meio das quais o sentido é feito. Refere-se à maneira pela qual as pessoas percebem e interpretam a realidade. No pilar cultural-cognitivo, a ação é entendida como uma interpretação subjetiva. No paradigma cognitivo, o que um indivíduo faz é uma função da representação interna do ambiente do indivíduo. Logo, para entender as instituições, deve-se levar em conta não só as condições objetivas da vida social, mas também a sua interpretação subjetiva pelos atores (SCOTT, 2001).

Conforme Scott (2001), para quaisquer que sejam os pilares adotados, estão contidos os suportes *Culturas, Estruturas Sociais e Rotinas*. Culturas são suportes apoiados em estruturas interpretativas, de sentidos e sistemas de regras. Informam e forçam comportamentos, mas também são reforçados e alterados por esses comportamentos. Estruturas Sociais podem sustentar instituições, que estão apoiadas em expectativas relacionadas às redes sociais. As estruturas forçam e fortalecem o comportamento dos atores, ao mesmo tempo em que eles são reproduzidos e transformados por esse comportamento. Por fim, suporte por rotinas, com atividades estruturadas na forma de comportamentos, hábitos ou por rotina. São ações padronizadas que trazem o conhecimento tácito dos atores, seus hábitos ou procedimentos baseados em conhecimento e crenças.

O quadro 2 apresenta os pilares institucionais e seus respectivos suportes, conforme Scott (2001).

Quadro 2 - Pilares institucionais e suportes

Suportes	Reguladora	Normativa	Cognitiva
Culturas	Leis Regras	Valores Expectativas	Tipificação Categorias
Estruturas Sociais	Sistema de governança Sistema de poder	Regimes Sistemas de autoridade	Identidades Isomorfismo estrutural
Rotinas	Procedimentos	Conformidade	Programas de performance

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Scott (2001).

O quadro 2 tem como objetivo apresentar os pilares institucionais, que são variáveis institucionais que podem afetar diretamente a prática da intercooperação. Busca-se entender como essas variáveis podem impulsionar ou restringir a prática da intercooperação, em uma cooperativa de crédito.

### 2.4.3 Isomorfismo institucional

O conceito que ilustra este fenômeno é o isomorfismo, processo que leva as organizações a terem práticas e estruturas cada vez mais homogêneas (BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011). Conforme define DiMaggio e Powell (2005), campo organizacional são aquelas organizações que, em conjunto, constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. Uma vez que diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, estejam estruturadas em um determinado campo, seja por competição de mercado, pelo Estado ou por categorias profissionais, forças poderosas emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras.

O conceito que capta este processo de homogeneização é o “isomorfismo”. Para Dimaggio e Powell (2005, p. 76),

O conceito que melhor capta o processo de homogeneização é o de “isomorfismo”. Na descrição de Hawley (1968), o isomorfismo constitui um processo de restrição que força uma unidade em uma população a se assemelhar a outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais.

As organizações não competem somente por recursos e clientes, mas também por poder político e legitimação institucional, para se adequar a sociedade que estão inseridas, além de buscarem adequação econômica. O conceito de isomorfismo institucional é uma ferramenta útil para se compreender a política e o cerimonial que envolvem a vida organizacional moderna (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Para Balestrin, Reyes Junior e Verschoore, (2010, p. 463),

A teoria institucional trata da dependência como do conceito central na configuração das redes; no entanto a dependência não é de recursos materiais, e sim de legitimação. Segundo esse enfoque, as organizações buscam ganhar legitimidade no momento de participar de uma rede.

Dimaggio e Powell (2005), identificam três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade. Trata-se das pressões formais ou informais por conformidade advinda das expectativas culturais do contexto institucional ou da condição de dependência entre organizações (BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011).

Isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Trata-se de organizações que são motivadas a imitar outras organizações que, no seu entendimento, são mais bem sucedidas, sendo uma resposta das organizações às incertezas inerentes ao seu contexto (BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011).

Isomorfismo normativo, associado à profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005) tem relação com um processo dinâmico, de trocas de experiências e ensinamentos oriundos da movimentação de profissionais, especialistas, universitários e diretores, inseridos em um campo organizacional. Estes atuam de forma a disseminar as melhores práticas para a condução das organizações e para a

tratativa e solução de problemas dentro e entre as organizações (BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011).

Quadro 3 – Mecanismos de Isomorfismo institucional

Mecanismo	Definição
Isomorfismo coercitivo	Resulta tanto de pressões formais quanto de pressões informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais elas dependem, e pelas expectativas culturais da sociedade em que as organizações atuam.
Isomorfismo mimético	Devido às incertezas, as organizações tendem a tomar como modelo em seu campo outras organizações que elas percebem ser mais legítimas ou bem-sucedidas.
Isomorfismo normativo	Tem como principal característica a profissionalização, como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a “produção dos produtores”.

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Dimaggio e Powell (2005).

Dimaggio e Powell (2005), ressaltam que é importante observar que se espera que cada um dos processos de isomorfismo institucional aconteça na ausência da evidência de que eles aumentam a eficiência organizacional interna. O aumento da eficácia organizacional se dá pelo fato de que as organizações estão sendo recompensadas por serem semelhantes a outras organizações em seus campos. Porém, nada disso assegura que as organizações farão o que fazem de maneira mais eficiente do que aquelas que não agem dessa maneira. Há muito a ser ganho observando tanto a similaridade quanto a variação entre as organizações, e a mudança no grau de homogeneidade ou variação ao longo do tempo.

## 2.5 SÍNTESE TEÓRICA

O campo teórico está promovendo importantes discussões sobre ambiente institucional, teoria institucional e intercooperação. Nos últimos anos, algumas propostas têm sido desenvolvidas sobre essa temática, conforme destacado

anteriormente, sendo estudadas nas mais variadas áreas, tais como gestão, administração, economia entre outras.

A seguir, é apresentada uma síntese das principais abordagens sobre os temas expostos até agora na revisão de literatura. São apresentadas as principais fontes para as teorias abordadas nesta pesquisa e seus respectivos autores.

No quadro 4, apresenta-se os artigos utilizados para o pilar teórico referente ao cooperativismo. Entre as principais contribuições temos a história do cooperativismo, descrição dos princípios e principais conceitos, essencial para a identificação dos motivadores da intercooperação em uma cooperativa.

Quadro 4 – Síntese das principais contribuições teóricas - Cooperativismo

Pilar teórico		Cooperativismo
Tema	Autor(es)	Contribuições
História das Doutrinas Cooperativas	MLADENATZ, 2003	- História do cooperativismo, sua origem e surgimento no Brasil; - Descrição dos princípios do Cooperativismo; - Principais conceitos, definições, ramos e características.
Anuário do Cooperativismo Brasileiro Sistema OCB	OCB, 2019	
Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil	PINHEIRO, 2008	
Doutrina Do Cooperativismo: Análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais	SCHNEIDER, 2012	

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 5 trata do pilar teórico de cooperativas de crédito e traz definições sobre o que é uma cooperativa de crédito, a história do cooperativismo de crédito no Brasil, principais características e organizações. Essas contribuições têm como objetivo embasar o entendimento de cooperativismo de crédito, com o objetivo de descrever as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito pertencentes a um sistema.

Quadro 5 – Síntese das principais contribuições teóricas - Cooperativas de crédito

Pilar teórico	Cooperativas de crédito
---------------	-------------------------

Tema	Autor(es)	Contribuições
Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil	PINHEIRO, 2008	- Definição sobre o que é uma cooperativa de crédito;
Anuário do Cooperativismo Brasileiro Sistema OCB	OCB, 2019	- História do cooperativismo de crédito no Brasil;
Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo	SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO 2016	- Descrição de características, definições e principais leis;
Cooperativismo e desenvolvimento comunitário	SCHALLENBERGER, 2003	- Principais organizações do cooperativismo de crédito no Brasil.
Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios	MEINEN; PORT, 2014	
Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo	MEINEN; PORT, 2016	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta pesquisa busca identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de crédito estudada. O quadro 6 traz as principais contribuições teóricas sobre a intercooperação, tais como conceito e definições, vantagens e características, relações de intercooperação e fatores que podem ser restritivos ou impulsionadores para esta prática.

Quadro 6 – Síntese das principais contribuições teóricas - Intercooperação

Pilar teórico	Intercooperação	
Tema	Autor(es)	Contribuições
Anuário do Cooperativismo Brasileiro Sistema OCB	OCB, 2019	- Conceito e definições de Intercooperação;
Cooperativismo: primeiras lições	GAWLAK, 2010	- Vantagens e características competitivas da intercooperação;
A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações	GUERRA; TAVARES, 2020	- Ajuda mútua:

Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia	BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016	Definição de cooperação entre os atores; - Relações de intercooperação; - Fatores restritivos ou impulsionadores da intercooperação.
Doutrina Do Cooperativismo: Análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais	SCHNEIDER, 2012	
AJUDA MÚTUA: um fator de evolução	KROPOTKIN, 2006	
A Evolução da Cooperação	AXELROD, 2010	
Economia e gestão de organizações cooperativas	BIALOSKORSKI NETO, 2012	
Cooperação e Performance Econômica: O Sicredi (Brasil)	GOES, 2011	
Proposta de Framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.	MENDINA, 2015	
O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil	BALESTRIN; REYES JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 7 apresenta-se os pilares teóricos utilizados no tema teoria institucional. Junto a este pilar teórico, abordou-se as teorias de ambiente institucional, três pilares do ambiente institucional e o Isomorfismo institucional. Este importante pilar tem como objetivo prover insumos para a descrição das características do ambiente institucional brasileiro, além de prover as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa.

Quadro 7 – Síntese das principais contribuições teóricas - Teoria institucional

Pilar teórico		Teoria institucional	
Tema	Autor(es)	Contribuições	

O desenvolvimento econômico: uma proposta de abordagem teórica evolucionária e institucionalista	LOPES, 2015	- Apresentação, definição e contexto histórico; - Definição de instituições e organizações;
Comportamento dos indivíduos e instituições: uma abordagem Vebleniana	MARTINELLI JÚNIOR, O.; MARIN, S. R.; ZULIAN, A., 2018	- Formas de interação das instituições e organizações; - Apresentação da Teoria institucional.
Institucionalistas e pós-keynesianos – ensaio sobre incerteza em uma economia capitalista financeira moderna	CONCEIÇÃO; GABRINI, 2019	
Institutional Theory of Organizations	GUTH, 2016	
Institutional Theory of Organizations	BERTHOD, 2016	
Descompactando argumentos institucionais	SCOTT, 1991	
Institutions and Organizations: ideas and interests	SCOTT, 1995	
Institutions and Organizations	SCOTT, 2001	
Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: o caso Brasil-Paraguai	TARIFA; SCHALLENBERGER, 2016	
Institutional Theory Perspectives on Emerging Markets	KOSTOVA; MARANO, 2018	
Institutional Theory the logic of institutions	BHASIN, 2017	

Pilar teórico		Ambiente institucional
Tema	Autor(es)	Contribuições
Institutions, Institutional Change and Economic performance	NORTH, 1991	- Apresentação, definição e contexto histórico;
Custos de transação, instituições e desempenho econômico	NORTH, 1994	- Abordagens teóricas de Ambiente institucional;
Institutional Theory Perspectives on Emerging Markets	KOSTOVA; MARANO, 2018	- Definição de instituições e organizações;
Institutions and Organizations	SCOTT, 2001	



Institutional theory the logic of institutions	BHASIN, 2017	- Formas de interação das instituições e organizações.
The institutional turn in service research: taking stock and moving ahead.	EDVARDSSON; KOSKELA-HUOTARI; VINK, 2020	
Institutional Theory of Organizations	BERTHOD, 2016	
Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: o caso Brasil-Paraguai	TARIFA; SCHALLENBERGER, 2016	
The Rise of the Western World: A New Economic History	NORTH; THOMAS, 1973	

Pilar teórico	Três pilares do ambiente institucional	
Tema	Autor(es)	Contribuições
Institutions and Organizations	SCOTT, 2001	- Contextualização dos três pilares do Ambiente institucional;
Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes	AVILA; ROCHA, 2015	- Definições dos pilares.

Pilar teórico	Isomorfismo institucional	
Tema	Autor(es)	Contribuições
Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais	DIMAGGIO; POWELL, 2005	- Contextualização do conceito de Isomorfismo institucional; - Mecanismos e definições.
Isomorfismo Institucional e decisão estratégica: O caso dos cursos superiores de tecnologia da OPET	BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011	
O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil	BALESTRIN; REYES JUNIOR; VERSCHOORE, 2010	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As teorias aqui apresentadas trazem os pilares teóricos que nortearam a construção do roteiro de entrevistas, bem como a análise dos resultados, com

contribuições de autores da área deste estudo de caso. No capítulo 3, Método, é apresentado o método de pesquisa do estudo de caso e a aplicação dos pilares teóricos junto às entrevistas.

### 3 MÉTODO

Este capítulo tem como objetivo definir o método de pesquisa selecionado para realização do presente estudo, bem como apresentar as técnicas de coleta de dados e de análise de dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

O delineamento da pesquisa, conforme Roesch (2009), consiste em tornar o problema pesquisável, determinando quem será pesquisado e de que forma. Considerando o objetivo deste estudo, que é analisar de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro em uma cooperativa de crédito, a pesquisa foi realizada por meio de estudo de caso, o que a caracteriza como sendo de natureza qualitativa em nível descritivo e exploratório.

Yin (2001) aponta que um estudo de caso é uma investigação empírica que tem como objetivo investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. A investigação de um estudo de caso deve basear-se em várias fontes de evidências e se beneficiar do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Os estudos qualitativos buscam gerar a compreensão dos significados que os indivíduos estabelecem com relação a sua realidade. Neste sentido, esse tipo de estudo conduz a pesquisa indutivamente, coletando e analisando dados, construindo conceitos e embasando os resultados da pesquisa em relatos detalhados do estudo do pesquisador sobre a temática explorada. Gerando, assim, correlação ao referencial teórico encontrado sobre o tema (MERRIAM, 2002).

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Sendo assim, engloba o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001).

Trata-se de um estudo de caso descritivo, porque busca relatar um fenômeno e os aspectos nele envolvidos (GODOY, 2006), e exploratório, pois este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito (GIL, 2010).

Neste sentido, o presente estudo se configura como um estudo de caso para investigar elementos qualitativos, buscando compreender as dinâmicas das relações sociais no que diz respeito a intercooperação entre cooperativas e como se dá esse cenário, suas possíveis vantagens e desafios. A estratégia de seleção do caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana foi estudo de caso único, classificado como crítico.

### 3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

Conforme Flyvbjerg (2006), é necessário escolher a estratégia para seleção de casos entre seleção aleatória ou seleção orientada para a informação. Segundo o autor, na estratégia de seleção orientada para informação existem quatro tipos de casos, entre eles: casos extremos; casos de variação máxima; casos críticos e casos paradigmáticos. Um caso pode ser simultaneamente extremo, crítico e paradigmático, por exemplo, pois as várias estratégias de seleção podem ser combinadas.

A interpretação de tal caso pode fornecer uma riqueza única de informações, porque se obtém várias perspectivas e conclusões sobre ele, se for visualizado e interpretado como um ou outro tipo de estudo de caso (FLYVBJERG, 2006). A unidade de análise foi classificada como caso crítico. Segundo Flyvbjerg (2006), casos críticos são usados para obter informações que possibilitem deduções lógicas do tipo "Se este for (não) válido para este caso, então ele se aplica a todos (não) casos".

Conforme Yin (2001), a definição de unidade de análise, e, portanto, de caso, está relacionada à maneira como as questões iniciais da pesquisa foram definidas. Desta maneira, o presente estudo de caso buscou analisar de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro, no caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS.

O Sicredi possui 56 filiais em todo Brasil, que juntas representam o maior sistema cooperativo de crédito do país, e administram R\$64 bilhões em ativos e R\$38 bilhões em operações de crédito (PORTAL, 2018). A cooperativa Sicredi União

Metropolitana RS aparece entre as 100 maiores cooperativas de crédito do Brasil, sendo uma das maiores da região Sul (PORTAL, 2018).

Conforme Yin (2001), um fundamento para um estudo de caso único é aquele em que o caso representa um exemplo raro, onde a unidade de análise seja tão específica, que vale a pena documentar e analisar. Sendo assim, essa cooperativa foi selecionada para estudo de caso por reunir importantes características necessárias para observação das práticas da intercooperação e ambiente institucional.

Adicionalmente, o fato do pesquisador ser um colaborador do Sicredi e associado da cooperativa possibilitou que houvesse o acesso ao espaço, bem como ao seu presidente, vice-presidente e diretores. Destaca-se que tal condição trouxe um leque de oportunidade de entrevistas para o enriquecimento da pesquisa, justificando um estudo de caso único. Neste sentido, a cooperativa solicitou documentação com questionário e dados da referida pesquisa, além de autorização formal do professor orientador, para agendamento das entrevistas.

Para responder a pesquisa desta dissertação, buscou-se identificar e entrevistar respondentes que possuíam cargo de liderança e tempo de empresa relevantes, que participassem ativamente nos processos que envolvessem outras cooperativas. Estes respondentes deveriam atuar em posições estratégicas da cooperativa, assim como realizar atividades que envolvam as demais cooperativas do Sistema Sicredi. A identificação dos sujeitos de pesquisa ocorreu pelo pesquisador, utilizando a consulta à estrutura organizacional da empresa e a documentos internos que caracterizavam o papel e a importância de cada respondente e seu respectivo cargo. Os sujeitos da pesquisa estão qualificados conforme o quadro 8 a seguir.

Quadro 8 – Sujeitos de pesquisa

Cargo	Idade	Grau de instrução	Tempo de Sistema	Unidade de atuação	Código
-------	-------	-------------------	------------------	--------------------	--------

Vice-Presidente	63 anos	Mestrado	20 anos	Sicredi União Metropolitana RS	Entrevistado 1
Diretor de operações	52 anos	Pós-Graduação	13 anos	Sicredi União Metropolitana RS	Entrevistado 2
Diretor de negócios	59 anos	Pós-Graduação	10 anos	Sicredi União Metropolitana RS	Entrevistado 3
Diretor executivo	44 anos	Pós-Graduação	21 anos	Sicredi União Metropolitana RS	Entrevistado 4
Presidente	71 anos	Pós-Graduação	17 anos	Sicredi União Metropolitana RS	Entrevistado 5
Gerente de riscos não financeiros	33 anos	Pós-Graduação	10 anos	Centro Administrativo Sicredi – CAS	Entrevistado 6
Gerente LGPD	48 anos	Pós-Graduação	13 anos	Centro Administrativo Sicredi – CAS	Entrevistado 7

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Yin (2010), para estudo de caso é necessário critério de redundância ou saturação. O número de entrevistados respeitou o critério de saturação, uma vez que, à medida em que as entrevistas foram sendo realizadas, pode-se observar que as respostas se tornaram repetitivas. Para estudos de caso únicos, a amostragem teórica é direta, onde a amostragem das entrevistas é escolhida por serem reveladoras, exemplos extremos ou também oportunidades para acesso incomum à pesquisa (YIN, 2010).

Uma vez conhecidas as características gerais da investigação, as subseções a seguir tratarão sobre a coleta e análise dos dados e informações realizadas durante a execução da pesquisa.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa se deu por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental, em que foram utilizadas técnicas para obtenção dos dados e análise de conteúdo (BARDIN, 2008). Segundo Yin (2001), existem três princípios para coleta de dados, sendo o primeiro princípio a utilização de várias fontes de evidências. Nesta pesquisa, foi utilizada a triangulação de dados como critério de confiabilidade e validade deles.

Os estudos de caso requerem a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados. Isso é importante para garantir a profundidade necessária ao estudo e a inserção do caso em seu contexto, bem como para conferir maior credibilidade aos resultados (GIL, 2010). Para Yin (2001, p.119) “O uso de várias fontes de evidências nos estudos de caso permite que o pesquisador se dedique a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes”. Junto com as entrevistas semiestruturadas foram usados outros métodos de coleta de dados, como a pesquisa documental, no intuito de complementar e diversificar as informações não contempladas nas entrevistas. Tais procedimentos foram realizados na presente pesquisa com o objetivo de compreender o caso a ser estudado.

### **3.3.1 Entrevistas semiestruturadas**

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas por possibilitarem que temas complexos sejam abordados com maior profundidade a partir de um roteiro, mas permitindo que o pesquisador possa explorar questões que surgem durante a entrevista (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001). Entrevista semiestruturada é um recurso metodológico que busca recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer, organizada a partir de teorias e pressupostos definidos pelo investigador. Esse recurso representa uma técnica dinâmica e flexível, útil para apreensão de uma realidade e descrição de processos complexos, nos quais o entrevistado está ou esteve envolvido, caracterizando-se por uma “pseudo conversa”, realizada a partir de um quadro conceitual previamente caracterizado (DUARTE, 2005).

O roteiro de entrevistas foi desenvolvido com o objetivo de identificar e verificar efetivamente de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro, na cooperativa de crédito estudada. A etapa de elaboração das questões foi estratégia para possibilitar a coleta das

informações desejadas, com o objetivo de propor um modelo para prática da intercooperação. Segundo Yin (2010), é recomendado realizar entrevista piloto, para posteriormente aperfeiçoar o roteiro de pesquisa a fim de melhorar as perguntas e conseqüentemente os dados obtidos nas respostas. A entrevista piloto foi realizada com o vice-presidente da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, e neste momento foram indicados os demais respondentes, preenchendo assim o quadro de entrevistados da referida cooperativa.

Para realização das entrevistas em profundidade utilizou-se o roteiro previamente estruturado e foram discutidos diversos aspectos sobre os temas de intercooperação, cooperativismo e ambiente institucional. Foi necessário agendamento com os respondentes e utilização da ferramenta de videoconferência *Microsoft Teams*. O roteiro de entrevista junto com a prévia desta dissertação foi disponibilizado para o respondente ter ciência da discussão e com isto fornecer o máximo de dados possíveis.

Ao início da entrevista via videoconferência, foi apresentado ao respondente o objetivo da pesquisa e solicitada a permissão para gravação de áudio e vídeo da videoconferência. As entrevistas foram transcritas e revisadas pelo pesquisador, utilizando a gravação da videoconferência para manter a precisão e integridade das respostas, com o objetivo de dar clareza e compreensão para as conexões das teorias com o conteúdo das perguntas. O roteiro de entrevista foi organizado em uma ordem baseada nos objetivos específicos, norteadores teóricos e autores utilizados na pesquisa. Buscando obter a maior quantidade de informações junto ao respondente, o pesquisador conduziu a entrevista permitindo o diálogo, outras perguntas, e reforçando o entendimento de termos específicos, caso a resposta não fosse alcançada.

As entrevistas se iniciaram em março de 2021, pelo vice-presidente, quando foram validados o roteiro de pesquisa e as respectivas respostas. Não foram identificadas necessidades de ajustes no roteiro de entrevista. Em seguida, foram realizadas entrevistas com os demais sujeitos da pesquisa, durante março e abril de 2021, conforme disponibilidade de agenda. As entrevistas ocorreram de forma remota, por meio de videoconferência via internet, através da ferramenta *Microsoft Teams*. Todas as entrevistas foram gravadas, em áudio e vídeo, com o consentimento dos entrevistados e transcritas em texto, para em seguida serem utilizadas na ferramenta *Nvivo*.



No quadro 9, apresentam-se as questões de entrevista, norteadores teóricos e principais autores.

Quadro 9 – Roteiro de pesquisa, norteadores teóricos e principais autores

Objetivos específicos	Norteadores Teóricos	Principais Autores	Perguntas
Identificar os motivadores para intercooperação na cooperativa de crédito Sicredi Serrana	Cooperativismo	MLADENATZ, 2003; OCB, 2019; PINHEIRO, 2008; SCHNEIDER, 2012	1 – A intercooperação é um dos princípios do cooperativismo. Trata-se da cooperação entre cooperativas de um mesmo segmento. Na sua opinião, como você avalia a intercooperação da Cooperativa Sicredi União Metropolitana com as demais cooperativas do Sistema Sicredi?
			2 – Qual a relação existente entre os processos e demandas comuns com outras unidades do Sistema Sicredi? Como é essa relação?
			3 - Na sua opinião, o aprendizado a partir da relação com as demais cooperativas (intercooperação) traz uma vantagem competitiva para sua cooperativa? Como?
	Intercooperação	AXELROD, 2010; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016 BIALOSKORSKI NETO, 2012; CROPER; EBERS; HUXHAM; SMITH RING, 2014;	4 - Dada a autonomia das centrais do Sistema Sicredi e a possível variedade de interesses, como é feita a governança que orienta a gestão e a tomada de decisão na relação com as demais cooperativas?
			5 - A cultura organizacional pode ser um fator para promover ou restringir a competitividade entre organizações de um mesmo segmento de atuação. Na

		GAWLAK, 2010; GOES, 2011; GUERRA, 2020 KROPOTKIN, 2006; MENDINA, 2015	<p>sua opinião, dentro do Sistema Sicredi, como a cultura organizacional do sistema cooperativo favorece ou restringe a intercooperação?</p> <p>6 - Como a intercooperação auxilia a Cooperativa Sicredi União Metropolitana a lidar com as normas, regulamentos e legislação aplicadas à atuação da cooperativa?</p> <p>7 – Na sua opinião como a intercooperação dentro do Sistema Sicredi auxilia a Cooperativa Sicredi União Metropolitana a competir com grandes instituições públicas e privadas??</p>
Identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de crédito estudada	Intercooperação	AXELROD, 2010; BALESTRIN; VERSCHOO RE, 2016; BIALOSKORSKI NETO. 2012 CROPER; EBERS; HUXHAM; SMITH RING, 2014; GAWLAK, 2010; GOES, 011; GUERRA, 2020 KROPOTKIN, 2006;	<p>8 - Como a Cooperativa Sicredi União Metropolitana atua para atender às demandas regulatórias do setor? Como participar de um Sistema como o Sicredi afeta o atendimento das demandas regulatórias?</p> <p>9 - Uma organização possui regras, valores e crenças adequadas à sua realidade e às suas estruturas. Na sua opinião, como as regras, valores e crenças da Cooperativa Sicredi União Metropolitana possibilitam que você promova e pratique a intercooperação com as demais cooperativas do Sistema?</p>

	MENDINA, 2015	10 - Existem valores e normas na sociedade que definem os comportamentos considerados desejáveis, apropriados e corretos, como condição para se criar uma relação de confiança com a sociedade. Como a Cooperativa Sicredi União Metropolitana trata a construção de confiança e das relações com seus clientes e a sociedade? Qual o seu papel para este tema?
Ambiente Institucional	BHASIN, 2017; BERTHOD, 2016; GUTH, 2016; KOSTOVA; MARANO, 2018 NORTH, 1991, 1994; RAYNARD, 2016; SCOTT, 1991, 1995, 2001; TARIFA; SCHALLENBERGER, 2016	11 - Diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, tendem a se tornarem similares umas às outras. Isso ocorre por vários fatores, tais como pressão de outras organizações concorrentes, expectativas culturais da sociedade, atuação dos gestores, entre outros. Quais as semelhanças da Cooperativa Sicredi União Metropolitana com as demais cooperativas do Sistema Sicredi e como você avalia essas semelhanças?
		12 – Existem diversas instituições, tais como Banco Central, Sindicatos patronais e de empregados - FEBRABAN, FENABAN, entre outras. Quem são essas instituições e como interferem nas atividades da Cooperativa? Como a intercooperação ajuda a Cooperativa Sicredi União Metropolitana a lidar com elas?
		13 - Quais fatores sociais interferem na atividade da cooperativa (valores, crenças, aspectos culturais e grupos de pressão)? Como a

			intercooperação auxilia a lidar com eles?
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

Destaca-se que os entrevistados atuam há muitos anos na cooperativa, todos vivenciaram o processo de intercooperação entre as demais cooperativas do sistema Cooperativo Sicredi e possuem compreensão do ambiente institucional interno e externo da organização. Ao final de cada entrevista o pesquisador aproveitou a oportunidade e solicitou um livre depoimento do respondente, em que ele poderia indicar algo que não foi abordado ou contemplado no roteiro de pesquisa, visando enriquecer a coleta de dados.

### 3.3.2 Análise documental

Segundo Yin (2001), com exceção de estudos que investigam sociedades que não dominavam a escrita, é provável que as informações documentais sejam relevantes a todos os tópicos do estudo de caso. Essas informações podem assumir muitas formas e devem ser objeto de planos de coleta de dados. Por exemplo, considera-se na pesquisa documental leis, decretos, resoluções, normas técnicas, estatutos sociais e relatórios técnicos, entre outros. Segundo Yin (2001, p. 109),

Para os estudos de caso, o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes. Em primeiro lugar, os documentos são úteis na hora de se verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista. Segundo, os documentos podem fornecer outros detalhes específicos para corroborar as informações obtidas através de outras fontes.

Para ampliar a compreensão da cooperativa analisada e complementar a análise dos dados, foram explorados alguns documentos fornecidos durante as entrevistas pelos respondentes. Esses documentos foram acessados através do site da cooperativa, conforme apresentado no quadro 10.

Tipo de documento	Fonte
O que é o Cooperativismo?	Site Institucional
Trajetória do Sicredi	Site Institucional
Código de conduta do Sicredi	Relatório
Benefícios do Cooperativismo de Crédito: impacto sobre a bancarização	Relatório
Benefícios econômicos do cooperativismo de crédito na economia brasileira	Relatório
Nossas cooperativas	Site Institucional
Quem Somos	Site Institucional
Webinar História e Trajetória do Sicredi	Vídeo
Estatuto Social da Cooperativa de Crédito, Poupança e Investimento Sul Riograndense – Sicredi União Metropolitana RS	Relatório

Fonte: Elaborado pelo autor.

A técnica de análise utilizada para o tratamento dos dados é apresentada no capítulo seguinte. Também são apresentadas as categorias *a priori* e categorias finais.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para o tratamento dos dados, tanto das entrevistas como da pesquisa documental, usou-se a técnica de análise de conteúdo. Para Bardin (2008), a análise de conteúdo é definida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que contém informações sobre o comportamento humano atestadas por uma fonte documental. Conforme Silva, Gobbi e Simão (2011), a análise de conteúdo se propõe a decompor o discurso e identificar unidades de análise ou grupos de representações para categorizar os fenômenos, tornando-se possível, assim, uma reconstrução de significados que apresentem uma compreensão mais aprofundada da interpretação da realidade do grupo estudado.

Para análise de conteúdo da pesquisa, foram utilizadas as três etapas sugeridas por Silva, Gobbi e Simão (2005), para tal:

1) Pré-análise dos dados: nesta etapa foi realizada a organização dos materiais que foram utilizados para a coleta de dados, ou seja, definição do tema e objetivo da pesquisa, revisão teórica a respeito dos mesmos, elaboração do roteiro de entrevistas, formalização do convite aos participantes da pesquisa, análise documental e, por fim, o agendamento e a realização das entrevistas;

2) Descrição analítica: nesta fase ocorreu a transcrição e análise das entrevistas. Em seguida, o conteúdo foi inserido no *software NVivo 1.0*, uma vez que esta ferramenta suporta métodos qualitativos de pesquisa, auxiliando na organização e busca de informações em dados não estruturados ou qualitativos, tais como questionários, documentos, respostas abertas de pesquisa, entre outros. Este instrumento automatizado possibilita organizar e gerir o material de forma a encontrar informações e conexões entre os dados de maneira ágil e eficiente.

O conteúdo foi codificado e dividido em categorias *a priori* de acordo com as respostas apresentadas pelos entrevistados. Tais categorias foram previamente estabelecidas pelo pesquisador conforme literatura consultada na primeira fase deste estudo, orientadas ao roteiro de pesquisa e aos objetivos;

3) Interpretação referencial: foi utilizada com o intuito de aprofundar as afinidades entre as ideias identificadas nas categorias anteriormente indicadas *a priori*, de maneira a estabelecer relação com a realidade. Partindo do roteiro de pesquisa, que foi elaborado orientado aos objetivos desta pesquisa, com base na literatura estudada, foram criadas 13 categorias previamente definidas, ou *a priori*. As categorias definidas como categorias finais, emergiram depois da análise e codificação das entrevistas, destacando os pontos relevantes observados no tratamento dos dados junto ao *Software NVivo*. O quadro 11 apresenta as categorias definidas *a priori* e as categorias finais. Não foram identificadas categorias emergentes durante a análise do conteúdo transcrito.

Quadro 11 – Categorias definidas *a priori* e categorias finais

Categorias <i>a priori</i>	Categorias finais
----------------------------	-------------------

1 - Avaliação da intercooperação da cooperativa com as demais do sistema	- Características positivas - Dificuldades sem intercooperação
2 - Relação entre processos com outras cooperativas	- Como ocorre a relação
3 - Aprendizado a partir da relação com outras cooperativas	- Como acontece o aprendizado - Vantagens percebidas
4 - Governança e tomada de decisão	- Como é feita a governança - Processo de tomada de decisão
5 - Cultura organizacional e a intercooperação	- Fatores culturais para prática da intercooperação
6 - A intercooperação e demandas regulatórias	- Vantagens da intercooperação com normas, regulamentos e legislação
7 - O auxílio da intercooperação para Sicredi União Metropolitana competir com grandes instituições públicas e privadas	- Fatores competitivos da intercooperação
8 - Atuação da cooperativa para atendimento de demandas regulatórias	- Como a cooperativa atua - Como participar de um sistema afeta esta atuação
9 - Como regras, valores e crenças afetam a prática da intercooperação	- Como as regras, valores e crenças possibilitam que você promova e pratique a intercooperação
10 - Construção de confiança e das relações com clientes e a sociedade	- Como se dá a construção de confiança e das relações com seus clientes e a sociedade - Papel do colaborador neste tema
11 - Semelhanças da cooperativa com as demais cooperativas do Sistema	- Avaliação das semelhanças
12 - Instituições que interferem nas atividades da cooperativa	- Auxílio da intercooperação para lidar com elas - Quais são essas instituições
13 - Fatores sociais que interferem na Cooperativa	- Quais são estes fatores

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise dos resultados é apresentada no próximo capítulo. Em seguida, são apresentados os achados empíricos e a proposta de modelo de intercooperação. Por

fim, as considerações finais, onde se apresentam limitações e oportunidades de estudos futuros.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS**

Neste capítulo são abordados os principais elementos dos dados coletados durante as entrevistas com a devida conexão com os pilares teóricos apresentados



na presente pesquisa e com os objetivos específicos propostos neste trabalho. Com a apresentação profunda do caso estudado, buscou-se realizar um entendimento claro do processo de intercooperação à luz do ambiente institucional brasileiro.

Também são apresentados e discutidos os dados coletados nas entrevistas realizadas com Presidente, Vice-Presidente e Diretores da Cooperativa, bem como das entrevistas realizadas com os Gerentes do Centro Administrativo Sicredi - CAS. A proposição é descrever e analisar os resultados obtidos à luz dos objetivos propostos neste trabalho de pesquisa.

Na seção 4.1, é apresentada a cooperativa Sicredi União Metropolitana RS e o Centro Administrativo CAS, que foram as cooperativas estudadas para responder à questão de pesquisa deste trabalho.

As informações foram categorizadas, utilizando-se do roteiro de pesquisa com objetivo de explorar os pilares teóricos da mesma. Os dados das entrevistas foram transcritos e analisados via *software NVivo*, e os resultados são apresentados no decorrer deste capítulo. As categorias de análise *a priori* são analisadas nas seções 4.2 até 4.8. Nestas seções estão descritas as principais informações codificadas junto às categorias finais.

No decorrer das análises as informações foram descritas de acordo com o relato dos entrevistados. Em diversos momentos falas são citadas, como forma de evidenciar a opinião exata do entrevistado com relação ao assunto abordado e dar veracidade às informações.

Foi possível observar os motivadores para intercooperação na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, identificados e mapeados através das seções 4.2 ao 4.6, onde estão as características positivas, dificuldades, vantagens e fatores competitivos atribuídos à prática da intercooperação. Também foram descritas as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito pertencentes a um sistema, o que pode ser observado na seção 4.7.

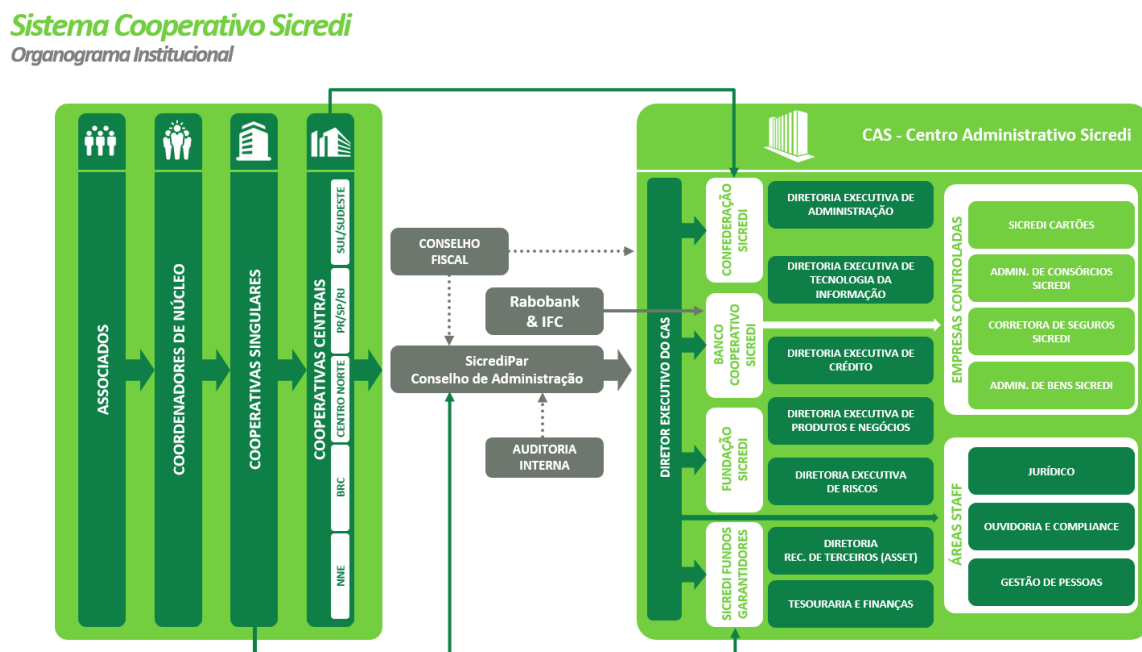
Atendeu-se o objetivo específico de identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de crédito estudada, apresentado na seção 4.8. Com estes arcabouços de informações, no capítulo 5, apresenta-se uma proposta de modelo para a intercooperação de cooperativas de crédito a partir do mapeamento do ambiente institucional brasileiro.

#### 4.1 A COOPERATIVA SICREDI UNIÃO METROPOLITANA RS E O CENTRO ADMINISTRATIVO CAS

O Centro Administrativo Sicredi - CAS é um complexo localizado na cidade de Porto Alegre, onde se encontram as empresas do Sistema Sicredi. A Confederação Sicredi, uma Fundação, o Banco Cooperativo, que controla uma Administradora de Bens, uma Corretora de Seguros, uma Administradora de Cartões e uma Administradora de Consórcios são empresas que fazem parte do Sistema Sicredi. Junto a isto, o Sicredi, Sistema de Crédito Cooperativo, é formado por 109 cooperativas singulares filiadas, cinco centrais regionais, e suas empresas controladas (PORTAL, 2020).

O Sicredi possui mais de 5 milhões de associados e está presente em 24 estados brasileiros e no Distrito Federal. Possui 2 mil agências, distribuídas em 108 cooperativas, e mais de 30 mil colaboradores, sendo a 2ª instituição com maior liberação de crédito rural (SICREDI, 2021). A figura 3 apresenta mais detalhes sobre a organização do Sistema Cooperativo Sicredi e do Centro Administrativo – CAS.

Figura 3 – Sistema Cooperativo Sicredi



Fonte: Portal do cooperativismo financeiro (PORTAL, 2020).

O Centro Administrativo Sicredi hospeda todas essas entidades, e elas adotam um padrão operacional único, de atuação em sistema. Isso gera ganhos de escala e

aumenta o potencial das cooperativas financeiras de exercer suas atividades em um mercado no qual estão presentes grandes conglomerados financeiros. O Banco Cooperativo Sicredi foi o primeiro banco cooperativo privado de todo o país, sendo criado em 1995 para permitir às cooperativas o acesso ao mercado financeiro, além de acesso a programas especiais de financiamento (PORTAL, 2020).

A Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS é o resultado da união das cooperativas de crédito Sicredi Metrópolis RS, fundada em 1967, e da Sicredi Empreendedores RS, criada em 2004. Esta união ocorreu em 2010, e desde então ambas as cooperativas trabalham juntas, atuando na região de Porto Alegre e mais oito municípios da região metropolitana. Possui atualmente 23 agências distribuídas pelas cidades de Alvorada, Cachoeirinha, Canoas, Esteio, Glorinha, Gravataí, Porto Alegre, Sapucaia do Sul e Viamão, cooperando para o crescimento desta região, com um total de mais de 52 mil associados (SICREDI, 2021).

## 4.2 AVALIAÇÃO DA INTERCOOPERAÇÃO E A RELAÇÃO ENTRE PROCESSOS COM OUTRAS COOPERATIVAS

Nesta seção são descritas as características mencionadas pelos entrevistados na categoria de análise, a avaliação da intercooperação da cooperativa com as demais do sistema como positivas com a prática da intercooperação e as dificuldades enfrentadas pela não prática desta. Esta categoria foi dividida em duas subcategorias que trazem as características mais enfatizadas pelos entrevistados, são elas as características positivas e a dificuldade sem intercooperação. Em seguida, aborda-se a categoria de análise relação entre processos com outras cooperativas e aprendizado a partir da relação com outras cooperativas.

Conforme observado na literatura, existem fatores que impulsionam ou são restritivos para a intercooperação (MENDINA, 2015). As características positivas e dificuldades identificadas para a sua prática possibilitam identificar os motivadores para a mesma.

A subcategoria de análise das características positivas, traz as referidas características para a prática da intercooperação que foram referidas inúmeras vezes por todos os entrevistados, de forma que várias delas foram citadas, com palavras diferentes, mas com elementos comuns nas entrevistas. No quadro 12, estão as

características positivas para a prática da intercooperação mais frequentes identificadas nas entrevistas.

Quadro 12 – Características positivas

Características positivas		
Troca de informações	Aprendizado	Contato permanente
Novos procedimentos	Buscar experiência	Tomada de decisão melhor
Modelos de trabalho	Troca de conhecimento	Segurança aos associados
Métodos	Potencialização do sistema	Aumento nos negócios
Trocas dentro do sistema	Compartilhar práticas	Liberdade de comunicação

Fonte: Elaborado pelo autor.

As características podem ser percebidas nas falas registradas durante as entrevistas. Destaca-se o trecho a seguir, no qual o Diretor de operações, chamado de entrevistado 2, afirma sobre a forma como ocorre a intercooperação,

“A intercooperação no sistema Sicredi entre as cooperativas, no meu modo de ver, ela flui de uma forma bem legal, muito espontânea, isso realmente ocorre tanto na troca de informações, visitas para visualizar novos procedimentos, novos modelos de trabalho que as cooperativas estão adotando, como métodos que estão aplicando nas suas operações então entre as cooperativas do sistema Sicredi...”  
.(Entrevistado 2).

Também é possível perceber as características registradas sobre aumento de negócios, segurança para os associados, entre outras. Destaca-se o trecho a seguir, conforme cita o Diretor de negócios, acerca das características positivas da prática da intercooperação,

“...as oportunidades de prevenção, aumento dos negócios, elas têm feito com que a partir da intercooperação tenha melhores resultados pra todos e dá segurança inclusive pro associado né tanto do lado né que nem hoje... (Entrevistado 3).

Conforme referido anteriormente, a intercooperação apresenta melhoras de desempenho, maior competitividade, através de ganho de escala, buscando o crescimento e consolidação do sistema (GOES, 2011). Os resultados mapeados nas entrevistas apontam neste sentido, materializando as características positivas

identificadas e praticadas na cooperativa estudada, por meio da prática da intercooperação.

A subcategoria de análise, dificuldades sem intercooperação, traz à luz oportunidades onde a intercooperação pode ajudar a potencializar resultados. As dificuldades apresentadas no quadro 13 foram identificadas nas falas dos entrevistados. Trata-se de oportunidade de ganhos, ao se observar as dificuldades enfrentadas quando não se pratica a intercooperação.

Quadro 13 – Dificuldades sem intercooperação

Dificuldades sem intercooperação		
Dificuldade maior no início das atividades	Lidar com características regionais	Dificuldade de entrada no mercado de grandes centros
Dificuldade maior com projetos sociais	Lidar com características culturais	Não ter capacidade para grandes investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

As dificuldades sem intercooperação podem ser percebidas nas falas registradas durante as entrevistas. Destaca-se o trecho a seguir, exposto pelo Vice-Presidente da cooperativa, sobre a importância da intercooperação no início das atividades da cooperativa em um grande centro,

“... para atuar principalmente nos grandes centros isso é importante que as cooperativas tiveram dificuldade maior inicial maior para desenvolver seu projeto, ter uma entrada mais forte nos grandes centros e hoje felizmente estamos na caminhada com essas trocas têm ajudado sobremaneira o desenvolvimento das cooperativas...”.  
(Entrevistado 1).

Essas dificuldades sem intercooperação são tão ou mais importantes de serem identificadas do que as características positivas. Elas podem ser impulsores para as cooperativas buscarem soluções das suas dificuldades através da prática da

intercooperação. Outro ponto de atenção identificado nas entrevistas é que, pela ótica do CAS, a intercooperação acontece mais entre os níveis, ou seja, entre cooperativa, central, CAS, do que de cooperativa para cooperativa, como pode ser percebido no trecho do Gerente de LGPD, a seguir,

“... tá muito claro avaliação da intercooperação entre a cooperativa central e o CAS nessa vertical, por assim dizer, e na horizontal então avaliação não é tão assim, digamos assim, explícita nesse fluxo Central cooperativa CAS é perfeito isso é isso com certeza...”. (Entrevistado 7).

Na categoria de análise da relação entre processos com outras Cooperativas, identificam-se as principais práticas que ocorrem entre as relações dos processos do sistema Sicredi. O sistema contém as Cooperativas, as Centrais e o Centro Administrativo Sicredi, denominado CAS.

Na subcategoria de análise, como ocorre a relação, buscou-se identificar as características potencializadas ou viabilizadas pela intercooperação, através da análise das respostas dos entrevistados da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. Essas características são apresentadas junto às falas identificadas juntamente aos entrevistados.

Uma característica presente nas respostas foi a integração. Ela é dada como muito importante e ocorre de forma bem normal, fluida, sendo necessária para que os processos ocorram de forma adequada no sistema e, com isto, a cooperativa possa crescer. Destaca-se a seguinte fala do Diretor de operações: *“essa integração é muito importante e juntos com a gente no nosso lema, juntos somos mais fortes, então essa integração, essas trocas, são muito interessantes para que a gente consiga crescer...”* (Entrevistado 2).

No mesmo sentido, a adesão a processos sistêmicos é um grande diferencial para uma cooperativa crescer com o sistema. Esta característica pode ser observada como relata o Diretor de operações, a seguir,

“A gente é todos os processos todos os processos na nossa cooperativa a gente procura aderir ele sistemicamente tá entender a gente a gente poucas coisas a gente desenvolve aqui na cooperativa para no âmbito de processo a gente procura trabalhar o mais aderente ao sistema possível...”. (Entrevistado 2).

Observou-se que essa relação entre os processos é uma rotina para a cooperativa. Através de eventos recorrentes, conversas periódicas, agenda de

reuniões e eventos, o assunto é constantemente pautado, contribuindo não apenas para a melhoria contínua dos processos, mas também para o alinhamento sistêmico das atividades junto aos temas estratégicos do Sicredi. Pode-se observar no relato do Diretor de negócios, conforme abaixo,

“...então a gente tem encontros a cada duas semanas para bater papo para trazer demandas sistêmicas ou que nós levamos demandas e bater um papo sobre estratégia, então no mais hoje vem fluindo bem essa intercooperação né, e com melhorias necessárias que sempre estão sempre muito aberto o Sicredi para que isso aconteça, então eu vejo como um ambiente bem favorável...”.(Entrevistado 3).

Outra característica importante observada nas respostas das entrevistas é o fato desta relação com as outras cooperativas em um sistema ser uma fortaleza para o negócio. Pode-se perceber na opinião do Diretor executivo,

“...Eu acho que essa pergunta traz uma das grandes fortalezas que nosso sistema tem que são os três níveis de atuação, primeiro, segundo e terceiro nível de atuação né E aí a gente envolve CAS, central e as cooperativas eu acho que se o que é processo no sistema é processo para todo sistema o que cada cooperativa tem de criação...”. (Entrevistado 4).

É importante observar o tema pela ótica dos entrevistados do Centro Administrativo Sicredi, o CAS. Observa-se que existe ganho nos processos em ambos os sentidos. Tanto a cooperativa como o CAS beneficiam-se na relação entre processo, como é possível observar na fala do Gerente de LGPD,

“...eu vejo com muita fluidez os processos em que eu estive envolvido um longo tempo e o processo que eu faço hoje a gente conta com apoio fundamental das cooperativas a experiência que a tem não está concentrada na nossa área de conhecimento a nossa o nosso conhecimento...”. (Entrevistado 7).

A Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS foi escolhida para este estudo de caso por ser uma cooperativa de crédito pertencente ao Sistema Cooperativo Sicredi (SICREDI, 2021). A relação dos processos se mostra uma fortaleza para a cooperativa justamente por pertencer a um sistema.

Na categoria de análise, aprendizado a partir da relação com outras cooperativas, buscou-se identificar como acontece o aprendizado, a partir da relação com outras Cooperativas pertencentes ao Sistema Sicredi. Para tal, utilizou-se duas

subcategorias de análise, a primeira trata de como acontece o aprendizado, e a segunda, das vantagens percebidas com o aprendizado a partir dessas relações.

Conforme Balestrin, Reyes Junior, Verschoore (2010), o aprendizado a partir da relação com outras cooperativas é identificado em redes de intercooperação. Pode-se verificar este achado empírico na cooperativa estudada, que corrobora com essa afirmação do autor.

Analisando e codificando as respostas das entrevistas no *software Nvivo*, observou-se uma relação nas palavras que apareceram com maior frequência. A nuvem de palavras é feita a partir de um recurso do *software Nvivo*, que conta as palavras que aparecem com maior frequência na categoria de análise codificada. A partir de uma lista de palavras com maior frequência, é possível gerar a figura em formato de nuvem de palavras. Nosso, cooperativa, pessoas, associados, empresa, sempre no sentido de colaboração e cooperação. Algumas palavras orbitam cooperativas e têm sentido com a intercooperação, tais como pessoas, fazer, troca. Na figura 4, é apresentada a frequência de palavras.

Figura 4 – Frequência de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na subcategoria como acontece o aprendizado, identificou-se a troca de experiências, melhores práticas de processos, erros, acertos e lições aprendidas que acontecem entre os mais diversos níveis hierárquicos da Cooperativa. O Vice-Presidente, destacou que: “...isso tem acontecido em todos os meios, seja na gestão, na alta administração, seja na média administração, seja lá na baixa administração....”.(Entrevistado 1).



Essas trocas que geram o aprendizado são potencializadas por pilares relacionados à visão e missão do Sicredi, que são comuns para todo o sistema, conforme informa o Diretor de operações,

“...todas essas trocas que ocorrem com as demais cooperativas, temos cooperativas muito fortes, com experiência de gestão de atendimento do associado, aqueles quatro pilares que a gente trabalha na cooperativa, cuidar bem do associado, cuidar bem do colaborador, cuidar bem da comunidade e cuidar muito bem na empresa então são fatores que a gente busca muito nas demais cooperativas...”.  
(Entrevistado 2).

Conforme Kropotkin (2006), a competição entre os indivíduos desaparece e é substituída pela cooperação, que resulta no desenvolvimento. Esse desenvolvimento ocorre na vantagem que a intercooperação traz a partir do aprendizado com as demais cooperativas. A ajuda mútua que ocorre pelo fato da cooperativa estar inserida em um sistema é um dos principais meios de como se dá o aprendizado e como ele se torna uma vantagem para a cooperativa. A segunda subcategoria de análise traz à luz as vantagens percebidas com o aprendizado a partir da relação com as outras cooperativas.

Em várias respostas, os entrevistados destacaram que a Cooperativa Sicredi União Metropolitana, que é uma cooperativa relativamente nova em comparação a outras cooperativas do mesmo ramo, teve vantagem no aprendizado e evolução de seus processos e negócios ao aderir a um sistema, de acordo com o Diretor de operações em seu destaque que segue,

“...nossa cooperativa foi fundada em 1967 trabalhou até praticamente 2000 sem participar de uma central, a partir daí com a expertise que o Sicredi tinha, passou a se valer desses conhecimentos e a partir daí começou a se desenvolver então tivemos uma ajuda mútua do sistema Sicredi para que a gente pudesse desenvolver mais rapidamente no sistema Sicredi...”. (Entrevistado 2).

Este rápido crescimento também é destacado pelo Vice-Presidente, quando diz que “...a nossa cooperativa é cooperativa relativamente nova, ou seja, não participou lá do início, ingressou em 1998, 1999, tinha apenas uma agência, e a partir dessa Integração que ela começou a crescer...” (Entrevistado 1). O alinhamento da cooperativa com as estratégias e os pilares defendidos pelo sistema proporcionam um aprendizado que gera vantagem diante do mercado.

Um exemplo prático do aprendizado a partir da relação com as demais cooperativas do Sistema Sicredi foi o exemplo dado pelo Diretor de negócios a

respeito das assembleias virtuais. Estas foram necessárias em virtude das dificuldades impostas pela pandemia da Covid-19, que impossibilitaram as assembleias no modelo tradicional, presencial, exigindo uma rápida resposta do sistema, para o Diretor de negócios,

“...pegando nosso exemplo como a gente fez há pouco tempo aqui a própria Assembleia virtual, se não tivesse a intercooperação uma plataforma pronta para a gente trabalhar, claro sempre vai ter pequenos ajustes porque no processo acontece mas com muita rapidez as coisas são corrigidas ou melhoradas né a gente viveu agora na Assembleia totalmente virtual Olha só o ganho que a gente teve né a questão também, como era tudo novo tu poder juntos conversarmos sobre esse tema de uma forma muito rápida e tranquila o que aconteceu, a parte toda de processos...”. (Entrevistado 2).

Salienta-se o ponto abordado pelo Gerente de riscos não financeiros, no qual ele fala da importância da intercooperação para aprendizado, tanto dentro do sistema como fora dele. Ao falar que devemos aprender com as diversas regiões do país, ele lembra que para ser competitivo também devemos aprender com outras instituições,

“... esses aprendizados em diferentes regiões do país considero sim que ter instituições financeiras com alguma Independência nas diversas regiões e nas comunidades é uma vantagem competitiva Só que também o valor de aprender com outras instituições é importantíssimo.”. (Entrevistado 6).

As características apresentadas nesta seção têm como objetivo identificar os motivadores para a intercooperação em uma cooperativa de crédito pertencente a um sistema. Essas características consideram essas práticas de intercooperação para se analisar a influência do ambiente institucional brasileiro nessas práticas.

#### 4.3 GOVERNANÇA E TOMADA DE DECISÃO

Esta seção traz a categoria de análise que buscou identificar como é feita a governança que orienta a gestão e a tomada de decisão nas relações da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS com as demais cooperativas do Sistema Sicredi. Utilizamos duas subcategorias, a primeira traz informações de como é feita a governança e a segunda sobre o processo de tomada de decisão, muito importante dado a possível variedade de interesses.

Na primeira subcategoria de análise, buscou-se identificar nas respostas dos entrevistados, características de como é feita a governança da cooperativa junto às demais cooperativas do sistema Sicredi. É bem destacado entre todos os entrevistados que a governança ocorre de forma fluida e tem um papel muito forte, com o apoio das Centrais e do CAS.

Trazendo falas registradas nas respostas dos entrevistados, o Vice-Presidente, fala sobre o início do processo de governança como é hoje: *“...desde o ano 2010, por aí, que o sistema começou a mudar o formato da governança. Isso tem ajudado bastante, principalmente na segurança sistêmica e da nossa operação Sicredi.”*

De acordo com as respostas, a governança aparenta ser muito bem estruturada, realmente funcionar e, uma vez definida a decisão, é abraçada a causa e todos avançam no mesmo sentido. Ainda, o Vice-Presidente, entrevistado 1 (2021) afirma que *“...uma vez definido por uma maioria né, todo mundo abraça a causa e vamos juntos...”*, *“...então, no meu modo de ver, a governança no sistema Sicredi está muito bem estruturada e realmente funciona...”*. (Entrevistado 1).

Destaca-se também um trecho da resposta do Diretor de negócios, que ilustra bem como é feita a governança.

*“... a missão os valores né e o propósito ele faz com que a gente direcione melhor inclusive as demandas e venha tudo mais pronto, alguns pontos de discussão sempre vai ter né, faz parte, eu vejo isso como um saudável dentro do processo, enriquece e tu aperfeiçoa a proposta que vai ser depois dado prosseguimento né.”* (Entrevistado 3).

Um ponto importante identificado nas entrevistas é o fato de que a governança é orientada por indicadores, que fazem com que os papéis e responsabilidades sejam claros e as decisões orientadas, segundo o Vice-Presidente, no trecho a seguir,

*“...Presidente vice-presidente e os conselhos né não entra no mérito do negócio nós temos uma diretoria capacitada, preparada, treinada, eleita pelo conselho para conduzir os negócios e são cobrados por indicadores pelos indicadores de desenvolvimento da cooperativa de segurança enfim todas os indicadores previstos no sistema então na cooperativa está muito bem organizado...”*. (Entrevistado 1).

Como em qualquer processo de governança, existem variedades de interesses. Então, a segunda categoria de análise trata do processo de tomada de decisão. Dificuldades foram identificadas nas respostas, como assinalado no trecho do Diretor de operações: *“...Eu vejo que a dificuldade de administrar os interesses é a grande*

*dificuldade pela diversidade de locais de atuação...*”. (Entrevistado 2). Quando desses conflitos, destaca-se a forma de lidar com a tomada de decisão, de acordo com o comentário do Presidente, , relatado nesse sentido,

“...naquele foco as pessoas tem que ser convencidas e não dominada/s, então dá discussões, aí vem argumentação, daqui a pouco um cede uma coisa ou outra, ou até se faz em algum caso algumas eleições, mas o alinhamento vem das cooperativas para central operacionalizar...”. (Entrevistado 5).

Observando o ponto de vista do CAS, foi possível perceber que a tomada de decisão é facilitada pelo alinhamento das demandas. Segundo a resposta do Gerente de LGPD, no qual pode-se observar o nível de cobrança a respeito dos processos formais do planejamento estratégico,

“... uma cobrança muito densa né Sicredi participação a coleta de demandas aí faça isso relação das cooperativas quando se trata processos mais formais de decisão de planejamento estratégico se dá muito através da central a central organiza essas demandas né coleta essas solicitações essas informações e encaminha.”. (Entrevistado 7).

Destaca-se uma fala do Presidente da cooperativa: “...as tomadas de decisões não são da Central são das cooperativas.”. (Entrevistado 5). A tomada de decisão traz o princípio do cooperativismo, onde nas cooperativas de primeiro grau (singulares), os sócios têm igualdade de votação (um sócio, um voto) e as cooperativas de outros níveis também são organizadas de maneira democrática (SCHNEIDER, 2012; MACHADO, 2006).

A fala do Presidente ilustra essa prática: “... vamos para o voto, então não tenho o ganhador e o perdedor, tem o consenso de 51%, no mínimo e é isso que nos apresenta, desde a nossa origem lá em Rochdale...”. (Entrevistado 5). Com isto, fica evidenciado nas respostas a prática do princípio democrático na tomada de decisão.

#### 4.4 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTERCOOPERAÇÃO

A cultura organizacional pode ser um fator para promover ou restringir a competitividade entre organizações de um mesmo segmento de atuação. Nesta categoria de análise, buscou-se identificar os fatores que a cultura organizacional do sistema Sicredi possui, que afetam a prática da intercooperação.

Conforme Scott (1991), as instituições, de um modo geral, são essas crenças, regras, papéis e elementos simbólicos capazes de afetar formas organizacionais independentes de fluxos de recursos e requisitos técnicos. Analisando a transcrição das entrevistas realizadas, identificamos fatores relacionados à cultura organizacional que afetam a prática da intercooperação. O quadro 14 apresenta esses fatores.

Quadro 14 – Fatores culturais para prática da intercooperação

Fatores culturais para prática da intercooperação
Implementar cultura cooperativista
Formar colaboradores na cultura cooperativista
Não ter cultura de metas
Papéis e responsabilidades definidos
Ter propósito
Área de atuação definidas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses fatores foram identificados em trechos das entrevistas e se repetiram, em outras palavras, na maioria dos entrevistados. A seguir, temos falas dos entrevistados que materializam esses fatores.

O Vice-Presidente fala: *“Nós estamos com um trabalho forte de implementar a Cultura cooperativista perante os nossos colaboradores...”*. (Entrevistado 1). Além de implementar a cultura cooperativista, se faz necessário formar os colaboradores. Novamente, o entrevistado 1 fala: *“a ideia é que a gente forme colaboradores incutindo dentro deles a cultura do cooperativismo de cooperar e fazer juntos né e não competição né então este é um desafio grande...”*. (Entrevistado 1).

A cultura de metas surge como um ofensor à prática do cooperativismo. Ela é amplamente condenada pelos entrevistados, sendo um restritivo para a prática da intercooperação. Veja a fala do Diretor executivo,

*“... nós aqui trabalhamos muito com a ideia, nós não temos pressão de meta, nós não temos pressão de meta, nós não usamos o termo meta, da mesma forma que a gente não usa concorrente, nós não trabalhamos com meta, para que ninguém se sinta pressionado a atender seu próprio sua própria necessidade, coisa que nós*

aprendemos na escola que tu tem que ser agressivo que tu tem que ser o competitivo, que tu tem que ser o primeiro lugar, a forma aqui nós trabalhamos que nós temos que ter estímulo para trabalhar, tem que ter uma razão para trabalhar e a razão é Nosso propósito e que nos mobiliza para cumprir o propósito é a cultura...”. (Entrevistado 4).

Um dos principais fatores identificados nas entrevistas, relacionado à cultura do Sistema Sicredi, que é um fator diretamente relacionado com a prática da intercooperação, é o propósito. Fica muito evidente que não se deve trabalhar por meta, e sim com um propósito. Conforme relata o Diretor executivo,

“Eu acho que a cultura ela está muito ligada ao Nosso propósito enquanto o sistema também há pouco tempo cada um usava um propósito né foi ano passado cada um tinha um propósito, cada cooperativa, o CAS tinha um, nós conseguimos fechar num propósito só quando a gente fecho um propósito só cara, a cultura tu tem que tu tem que tu tem que desenvolver uma cultura para chegar naquele propósito.”. (Entrevistado 2).

Um fator muito importante é o fato de que cada cooperativa possui sua área de atuação, sendo este um elementantíssimo para não fomentar a competição entre as cooperativas do Sistema. Com papéis e responsabilidades definidos, a prática da intercooperação é mais fluida. Este fator é visível na fala do Diretor de negócios: “... até porque, como a gente tem tudo bem definido assim, as áreas, atuação, os papéis das entidades né...”.

#### 4.5 A INTERCOOPERAÇÃO E DEMANDAS REGULATÓRIAS

Nesta categoria de análise apresentam-se as vantagens identificadas no processo de intercooperação, para as tratativas da cooperativa em lidar com as normas, regulamentos e legislação aplicadas à atuação da cooperativa. O quadro 15 apresenta essas vantagens.

Quadro 15 – Vantagens da Intercooperação com normas, regulamentos e legislação

Vantagens da Intercooperação com normas, regulamentos e legislação
Equipe de especialistas para atender todo o sistema

Maior segurança no atendimento das demandas
Maior poder de barganha no mercado
Centralização
Facilitação
Procedimento Padronizado
Ganho de escala
Custos menores

Fonte: Elaborado pelo autor.

Participar de um sistema traz à cooperativa a vantagem advinda da intercooperação de ter uma equipe que atenda a este sistema todo. Na fala do Diretor de operações é possível perceber: “...Bah, como isso facilita né, essa intercooperação né, primeiro por ter uma área especializada que acaba podendo ver as unidades de todos o Sicredi...”. (Entrevistado 2). Um outro exemplo, informado pelo entrevistado segue,

“Porque ao invés de cada cooperativa ter um especialista em cada área, área tributária, área fiscal, área financeira, digamos aquele recurso de caixa que sobra na cooperativa no dia a dia eu teria que ter uma equipe, ou as cooperativas teriam que ter uma equipe para estudar o mercado.”. (Entrevistado 2).

Outras vantagens obtidas através da intercooperação para atendimento das demandas legais é ter maior segurança no atendimento destas e maior poder de barganha no mercado. Isso se dá pela característica de centralização no atendimento das demandas. Veja o que fala o Vice-Presidente,

“intercooperação facilita muito a vida das cooperativas também nesse sentido, no sentido financeiro, mas também no sentido de normas né porque já vem né a orientação, saiu tal norma, procedimento tende a ser este e destaco muito a questão da parte tributária também, ao invés de cada cooperativa cuidar da área tributária que lhe compete lá no CAS tem uma centralização onde estão a par de tudo que está acontecendo nas normas federais estaduais municipais que é um monte, conselho monetário, banco central, e largam para nós, ou seja vai ser isso e vamos fazer dessa forma né porque a legislação assim o determina.”. (Entrevistado 1).

A vantagem de se ter procedimentos padronizados é proporcionar um ganho de escala e custos menores. Este fator é muito importante, e foi destacado nas respostas do roteiro de pesquisa. Como cita o Vice-Presidente,

“faz para todas as cooperativas procedimento padronizado isso ocorre um ganho de escala enorme né porque as áreas das cooperativas tendem a ser menores em função das especializações que tem nas áreas centralizadora né então é fundamental para que a gente possa ter competitividade.”. (Entrevistado 1).

A facilitação nas tratativas e procedimentos junto às instituições regulamentadoras foram citadas em várias respostas. O Diretor de negócios fala: *“nós somos muito bem orientados por esses dois níveis do nosso sistema, é bem simples, é bem fácil fazer a coisa certa.”*. (Entrevistado 3).

#### 4.6 O AUXÍLIO DA INTERCOOPERAÇÃO PARA COMPETIR COM GRANDES INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS

A intercooperação dentro do Sistema Sicredi tem um papel importante em auxiliara Cooperativa Sicredi União Metropolitana a competir com grandes instituições públicas e privadas. A intercooperação gera vantagem para as uniões e federações competirem com as grandes empresas concorrentes (SCHNEIDER, 2012). Nesta seção buscou-se identificar fatores que a intercooperação provém para que a cooperativa possa competir com instituições públicas e privadas do seu setor de atuação.

Analisando as entrevistas, procurou-se identificar os fatores promovidos pela prática da intercooperação no sistema Sicredi que tornam a cooperativa Sicredi União Metropolitana RS competitiva no mercado junto com as demais instituições financeiras. O quadro 16 apresenta esses fatores:

Quadro 16 – Fatores competitivos da intercooperação

Fatores competitivos da intercooperação
Marca forte
Mídia forte



Ganho de escala na comunicação
Acesso a recursos
Estruturas de fundo garantidor
Ganho de escala em produtos e serviços
Avaliação das agências de risco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos principais fatores identificados foi a marca forte aliada à mídia forte. Conforme observado nas respostas, uma marca forte é fundamental para que se possa competir no mercado, um fator primordial. Uma marca forte, construída ao longo do tempo, com mídia institucional de alcance nacional. Veja o relato do Diretor de operações.

“isso facilita sobremaneira a nossa penetração no mercado, então só assim me parece que é possível a gente competir com esses grandes players no mercado, ter uma marca forte né, ter uma mídia institucional adequada também.”. (Entrevistado 2).

Outro fator que vai ao encontro de marca e mídia forte, é ter ganho em escala na comunicação. Os custos para se ter mídia em nível nacional são muito elevados. Uma marca forte precisa de mídia em nível nacional. Participar de um sistema possibilita isso, como destaca o Vice-Presidente,

“fazer um investimento para sair no horário móvel da TV é um valor enorme, sai muito caro agora juntos a gente consegue fazer e serve para todos do sistema cooperativo. Então eu destaco esses principais fatores, a comunicação, ganho de escala na comunicação e também ganho com uma marca forte.”. (Entrevistado 1).

Mas de nada adiantaria ter uma marca forte, mídia forte etc., sem acesso a recursos, produtos e serviços. Ao encontro disto, foi identificado nas entrevistas, que um dos principais fatores que a intercooperação gera para tornar a cooperativa competitiva é que o fato da cooperativa participar de um Sistema possibilita a ela acesso a recursos como, por exemplo, estrutura de fundo garantidor, entre outros, além de ganho de escala em produtos e serviços, como destaca o Diretor de operações,

“Então a gente é um gigante pelo sistema e daí tu vai busca de recursos BNDS, recursos repassados, a gestão disso e isso te dá muita força para te competir e de igual para igual a gente a parcerias com Visa Master que a nosso cartão os nossos cartões de crédito sabe todas as parcerias que o sistema busca é para nos dar força para gente conseguir competir...” (Entrevistado 2).

Existem atividades específicas que não seriam possíveis de serem operacionalizadas sem escala compatível da atividade. Por exemplo, administrar e ofertar serviço de câmbio, como destaca o entrevistado 2,

“Imagina nós fazendo câmbio estrutura que eu teria que ter aqui na sede para fazer operação de câmbio por exemplo que é uma demanda grande Tem cada vez aumentado mais com nossos associados se eu tivesse essa estrutura aqui dentro da sede demanda que existe hoje não pagaria a minha estrutura pelo pela pela magnitude pelo pelo conhecimento que esses profissionais têm que ter os cuidados que eles têm que ter olhar que a gente é isso é um exemplo as operações de câmbio.” (Entrevistado 2).

Uma cooperativa ganha em segurança ao participar de um Sistema. Para atuação como uma cooperativa de crédito, é muito importante possuir uma estrutura de segurança, como fundo garantidor, como fala o Diretor de operações,

“Se hoje eu fosse uma cooperativa solteira que nem eu eu acho que a gente não não não virava o ano tá hoje tu pega todas as próprias estruturas de de de fundos garantidores que a gente tem dentro do sistema isso ai nos dar um poder muito grande muito muito grande.” (Entrevistado 2).

Este ganho também é destacado pelo ponto de vista do Centro Administrativo Sicredi – CAS. Participar de um Sistema ao longo do tempo vai deixando a cooperativa com uma imagem mais sólida no mercado. Veja na resposta do Gerente de LGPD.

“... Ou seja filiar-se a um sistema e intercooperar com um sistema tu acaba tendo vários ganhos de escala ao longo do tempo que proporcionam exatamente tornares uma entidade mais sólida no mercado com uma imagem diferenciada com acesso a coisas que uma cooperativa solteira ou uma cooperativa que não adere não tenha de uma maneira muito mais simples e muito mais concreta...” (Entrevistado 7).

Por fim, um importante fator competitivo para uma instituição financeira é a sua avaliação junto às agências de risco. Este fator foi relatado, como destaca o entrevistado 3.

“... tem mais um fator importante que eu quero ressaltar que é a questão da avaliação das agências de risco, hoje com base nesse modelo que a gente adota hoje a gente tem uma avaliação de risco, com umas das melhores do sistema financeiro brasileiro, devida essa intercooperação né, inclusive a gente tem uma avaliação melhor que bancos públicos e bancos tradicionais aí do Brasil devido então, quando a gente a competitivo inclusive levando e segurança e solidez para as comunidades que a gente está.” (Entrevistado 3).

Além do ganho de escala, de grande importância, como destaca o Diretor de negócios: “... o próprio ganho em escala em produtos e serviços e processos internos né, então com certeza, sem dúvida, nós só somos o que somos hoje, devido ao Sicredi né, essa intercooperação no sistema...” (Entrevistado 3).

#### 4.7 ATUAÇÃO DA COOPERATIVA PARA ATENDIMENTO DE DEMANDAS REGULATÓRIAS

Nesta seção, objetivou-se entender como a Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS atua para atender às demandas regulatórias do setor. Junto a isto, observou-se o fato de que a cooperativa participar de um Sistema como o Sicredi afeta o atendimento das demandas regulatórias.

Buscou-se identificar e descrever as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito pertencentes a um sistema, que pode ser observado nas categorias de análise - atuação da cooperativa para atendimento de demandas regulatórias, como regras, valores e crenças afetam a prática da intercooperação e a construção de confiança e das relações com clientes e a sociedade.

Para estratégia das organizações, as instituições são vistas como as “regras do jogo”, sendo adotadas aquelas que ajudam a reduzir custos de transações, praticando ações de redução de custos orientadas institucionalmente (KOSTOVA; MARANO, 2018).

A primeira subcategoria de análise trata de como a cooperativa atua para atendimento das demandas legais. A atuação da cooperativa para com a maioria das normas nacionais, demandas do banco central, conselho monetário nacional, governo federal, entre outros, é atendida de forma centralizada através do CAS. Demandas pontuais, mais específicas do município são atendidas pela cooperativa diretamente. Veja o relato do Vice-Presidente a respeito do atendimento de demandas legais,

“... então a maioria das normas nacionais, demanda do banco central, conselho monetário nacional, governo federal, enfim né, isso aí o pessoal do CAS tá cuidando e nos monitorando e passando para nós e a gente fica se preocupando mais com alguma coisa mais específica da região de Porto Alegre, município de Glorinha, município de Viamão, município de Canoas...”. (Entrevistado 1).

Junto às demandas de órgão municipais e eventuais demandas que chegam à cooperativa, uma em especial é tratada diretamente por esta. Trata-se da eleição da diretoria, onde toda a documentação é confeccionada pela cooperativa e enviada para o Banco Central. Mesmo assim, esta demanda conta com o apoio técnico do Sistema. Veja o relato do Diretor de operações sobre a atuação centralizada e do auxílio que isso representa.

“E lá o CAS nos socorre só isso aqui não precisa responder vai ser respondido centralizado, isso aqui vocês tem que responder como que você tem que responder e nos auxiliam muito tá tem algumas coisas que a gente tem um repórter direto lá com um exemplo a nossa eleição da diretoria a documentação toda preparada toda feita por nós encaminhado pro banco central através do da central Sul Sudeste então a gente prepara tudo e sempre sempre tem um suporte uma orientação...”. (Entrevistado 2).

Vale destacar o papel da intercooperação para a forma como a cooperativa atua no atendimento das demandas legais, evidenciado na fala do Diretor de negócios: *“Enfim tudo que nós vamos falar envolver a intercooperação e de novo a gente está falando tudo no sistema porque o sistema nos abraça, questões regulatórias o sistema nos abraça...”*. (Entrevistado 3).

Junto a isto, fica claro que a Cooperativa conta com o sistema, mas possui autonomia quando é pertinente, para tratar diretamente suas demandas, como relatado pelo Presidente da cooperativa: *“então quando tem alguma demanda aqui que acontece o Banco Central mandar direto para nós, nós analisamos é uma coisa tranquila nós respondemos direto, se precisamos alguma assessoria, seja ela do CAS não precisamos também não tem essa hierarquias...”*. (Entrevistado 5).

A segunda subcategoria de análise aborda o fato de como participar de um Sistema afeta a atuação da cooperativa no atendimento das demandas legais. Observando as respostas, pode-se concluir que afeta de forma positiva, através da prática da intercooperação e atendimento centralizado da grande maioria das demandas legais. Veja o relato do Diretor executivo, que aprofunda este entendimento,

“Eu acho que facilita, nós temos especialistas, ai eu vou falar do CAS, eu vou falar da Confederação, vou falar do banco, posso falar da Central, o tal do desdobramento que eu, que nós temos especialista para nos orientar naquela tomada de decisão necessária, então quando chega na sede chega numa área correspondente o assunto que for regulatório, controles internos, assim por diante, chega na área correspondente, essa área só tem que tratar, mas o apoio técnico todo arcabouço jurídico, Nossa mãe do céu, tudo que vem em cima disso nós temos onde buscar, e isto é uma fortaleza para nós, por que tu imagina cada cooperativa tendo um especialista em tributação, um especialista jurídico de tal área, quanto que isto despenderia, de conhecimento disperso, atuações diversas, geração de custo...”. (Entrevistado 4).

Um ponto muito importante observado nas entrevistas com os Gerentes do Centro Administrativo Sicredi é que além do CAS ser muito importante para as cooperativas, estas mesmas e a intercooperação para o atendimento de demandas regulatórias são uns dos principais motivos para existência do CAS. Veja na resposta do Gerente de riscos não financeiros sobre atendimento de legislação,

“... inclusive as cooperativas do Sicredi elas muitas vezes entrego o regulador mais do que é exigido de uma inscrição daquele board justamente porque a estrutura está montada então eu não tenho dúvida até porque se não fosse benéfico o atendimento da parte de legislação por participar de um sistema e ter uma prestação de serviço centralizada o CAS não existiria...” (Entrevistado 6).

Outros entrevistados corroboram com a importância da intercooperação e da atuação sistêmica para o atendimento das demandas legais de forma centralizada. Veja o relato do Diretor de operações sobre aspectos positivos da atuação em sistema,

“eu acho que não eu não vejo dificuldade nenhuma acho para mim a função que eu ocupo me dá muita segurança segurança esse essa esses normativas que vem essas exigências um pouquinho maior do sistema a mais lá no outro banco não se pensa assim aqui a gente é uma cooperativa de crédito que a gente preza pela perpetuidade do negócio então se a gente fizer um pouquinho mais tem um cuidado um pouquinho a mais para nós aqui não influencia negativo tá é positivo. Fortalecimento.” (Entrevistado 2).

Na categoria de análise como regras, valores e crenças afetam a prática da intercooperação buscou-se identificar como as regras, valores e crenças da Cooperativa Sicredi União Metropolitana possibilitam a promoção e prática da intercooperação com as demais cooperativas do Sistema. Codificando a categoria no

*software NVivo*, ela traz informações de como essas regras, valores e crenças ajudam no processo de intercooperação.

Observando-se as palavras que apareceram com maior frequência, destacam-se palavras chaves para o tema, tais como missão, regras, valores, sistema. A nuvem de palavras é feita a partir de um recurso do software *Nvivo* que conta as palavras que aparecem com maior frequência na categoria de análise codificada. A partir de uma lista de palavras com maior frequência, é possível gerar a figura em formato de nuvem de palavras. Na figura 5, é apresentada a frequência de palavras, onde fica em destaque a missão e as regras.

Figura 5 – Frequência de palavras



Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a análise das entrevistas, ficou claro que a promoção da intercooperação por parte dos colaboradores da cooperativa se dá essencialmente por regras claras e definidas, que vão ao encontro da missão, visão e valores da cooperativa. Veja o relato do Vice-Presidente onde ele fala sobre a importância de regras claras,

“Na minha na minha visão para que cento e poucas empresas trabalhem unidas e fortes tem que ter regras e regras bem claras e bem definidas e tendo regras se nós combinarmos que vamos fazer de tal forma nós temos que cumprir, então isso está na cultura, me parece das cooperativas das grandes lideranças do sistema das cooperativas também né...” (Entrevistado 1).

É possível observar nas entrevistas que as regras não dificultam, e sim viabilizam um ambiente para se praticar a intercooperação. O fato de todas as cooperativas terem a mesma missão, mesmos valores, possibilita que se “fale a

mesma língua” e ocorra a intercooperação de ambos os lados. O Diretor de operações traz isso na fala a seguir, onde ele cita missão, visão e valores,

“A gente a gente todas as cooperativas têm a mesma missão a gente tem os mesmos valores e de alguma forma se a gente respeitando os valores do cooperativismo onde defende também atuar como sistema e a gente tiver a nossa missão bem clara não tem como ser diferente a gente e a pessoa ter um pouquinho de sangue cooperativista do cooperativismo ele só só potencializa só traz benefícios da para gente...”. (Entrevistado 2).

Uma característica muito importante identificada na análise realizada nas respostas é a de que a prática da intercooperação não só é incentivada, como promove o propósito da cooperativa. Os colaboradores se sentem valorizados quando envolvidos em práticas de intercooperação, sendo totalmente motivados a dividirem conhecimento e compartilhar melhores práticas. Isso fica evidente na fala do Diretor de negócios,

“Quando alguém vem me visitar ou visitar alguém ou pedir um apoio né, quem ta sendo solicitado até se sente bem lisonjeado de poder contribuir né eu vejo estão natural dentro do Sicredi né, então é uma forma de valorizar o trabalho daquela, cooperativa, daquela Central ou de alguma área do CAS, então isso é tão natural dentro do Sicredi...”. (Entrevistado 3).

Existem alguns elementos que devem ser observados, que podem atrapalhar a prática da intercooperação, mesmo com valores, regras e crenças bem definidas. Um exemplo são possíveis lideranças descoladas dos valores da cooperativa. O Diretor executivo alerta para isto,

“Se o ego soar mais forte que o coletivo, esse conceito evoco ele é do ser humano, se o ambiente, sei lá por alguma reação jogar esse profissional a assola seu eu e isso é um grande limitador, eu não tive experiências desse nível aqui mas em banco isto é normal.”. (Entrevistado 4).

Vale destacar que esses valores, regras e crenças permeiam toda a cooperativa. Os colaboradores podem usar desses elementos para praticar a intercooperação em todos os níveis hierárquicos. O Presidente fala: *“e isso vale para todos os níveis tá, não é só de gerente diretor, não cara, se o caixa achar que deve se o tesoureiro achar que deve, se o estagiário achar que deve, eles tem livre acesso...”*. (Entrevistado 5).

Na categoria de análise construção de confiança e das relações com clientes e a sociedade, são descritas as características mencionadas pelos entrevistados para a construção destes valores e relações, e o papel do colaborador para este tema. Esta categoria de análise foi dividida em duas subcategorias, que trazem as características mais enfatizadas pelos entrevistados, quais sejam: como se dá a construção de confiança e das relações com seus clientes e a sociedade e o papel do colaborador neste tema.

A subcategoria sobre como se dá a construção de confiança e das relações com seus clientes e a sociedade traz os principais fatores que foram identificados pelos entrevistados. No quadro 17, estão os fatores para construção de confiança com a sociedade mais frequentes identificados nas entrevistas.

Quadro 17 – Fatores para construção de confiança com a sociedade

Fatores para construção de confiança com a sociedade
Confiança
Transparência
Honestidade
Participação do associado
Participação na comunidade
Responsabilidade solidária

Fonte: Elaborado pelo autor.

Um dos temas mais abordados pelos respondentes envolve os fatores de confiança, transparência e honestidade, como pilares essenciais para construção de confiança e das relações com clientes e sociedade. Para ilustrar esses fatores, destacamos falas registradas durante as entrevistas. O Vice-Presidente fala sobre os fatores transparência e honestidade,

“Não basta ser sério, tem que ser sério. Tem que parecer sério, acho que não basta parecer sério, tem que ser sério né. Não basta parecer honesto, tem que ser honesto. E a gente está incutindo e tem trabalhado na nossa cooperativa a questão das missão e valores entendemos que isso é o essencial para que a gente possa ter um desenvolvimento da nossa sociedade de forma segura...”.  
(Entrevistado 1).



A relação de confiança com o associado é muito importante e para ela ser construída é necessário fazer o que foi combinado. O Diretor de operações relata sobre os fatores confiança e honestidade,

“Então a nossa responsabilidade na operação é fazer com que os nossos colegas estejam conseguindo entregar o sonho do nosso associado transmitindo confiança para que nada que ocorra fora do que, acontece alguma insatisfação, acontece, mas a gente tem que trabalhar e trabalhamos muito na diretoria de operações para entregar o que foi negociado fazer exatamente o que o associado acertou com nós se...”. (Entrevistado 2).

Transparência e confiança são muito importantes nas relações. Na opinião do Diretor de negócios, ele fala sobre os fatores transparência e confiança, um fator essencial para construção da relação de confiança,

“que as entregas aconteça no tempo que a gente combinou com as pessoas e às vezes também no tempo que as pessoas precisam né então isso estabelece confiança né, outro ponto importante é a transparência né de trazer né, nós então como todos são associados, a transparência é muito importante nessa relação que faz com que muitos depositem seus sonhos aqui dentro...”. (Entrevistado 3).

Outros fatores abordados pelos respondentes envolvem a participação do associado e a participação na comunidade, como pilares essenciais para construção de confiança e das relações com clientes e sociedade, se fazendo presente. Para ilustrar esses fatores, destacamos falas registradas durante as entrevistas. O Diretor executivo fala: *“Não é uma cooperativa que tem associados, o associado é quem tem uma cooperativa....”* (entrevistado 4).

A participação do associado é um fator amplamente citado pelos entrevistados em suas respostas. Conforme Guerra, Tavares (2020), a intercooperação é um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo. Se os cooperados se ajudam mutuamente, as cooperativas, por sua vez, devem praticar a ajuda mútua, só assim acontecerá uma evolução financeira, econômica, social e cultural dos associados e do movimento cooperativista. (GUERRA; TAVARES, 2020). O Diretor executivo acrescenta que,

“Eu vejo que a nossa participação ela tá bem elaborada para essa jornada, que é uma grande jornada, pelo espaço geográfico que nós temos, ela não é uma jornada de ocupação, ela é uma jornada de

catequização, de apresentação do modelo de experimentação do modelo de vivência da autoridade que ele tem como associado de interferir sugerir na sua na sua cooperativa, demora para associar se sentir dono da cooperativa...". (Entrevistado 4).

A participação da comunidade também é um fator amplamente citado pelos entrevistados em suas respostas. O entrevistado 3 fala sobre os fatores da participação da comunidade,

"Ter uma participação forte na comunidade isso vai gerando né as pessoas vão nos conhecendo, muito mais do que simplesmente alguém que que está lá só como uma agência né participar dos momentos da Comunidade nos eventos, nos finais de semana, apoiando empreendedores e inclusive as entidades associativas, sindicatos, associações, o poder público né, o poder público daqui, o poder público do município, então isso vai gerando estabelecendo confiança né, então são todas essas condições...". (Entrevistado 3).

A segunda subcategoria de análise para o tema é qual o papel do colaborador para se criar uma relação de confiança com a sociedade. Analisando o conteúdo das entrevistas, destacou-se a prática dos princípios do cooperativismo. O entrevistado 1 fala: "*então nós temos que parecer cooperativa mas ser cooperativa também, se nós quisermos sermos banco, nós estamos mortos....*". (entrevistado 1).

Novamente os entrevistados afirmam que o seu papel neste tema é potencializado pela missão e valores do Sistema Sicredi, pelos sete princípios do cooperativismo, dando oportunidade para os colaboradores contribuírem no tema. O Vice-Presidente fala sobre os princípios do cooperativismo,

"E daí tem aqueles sete princípios do cooperativismo que a gente também encara, a transparência, a honestidade, é cuidar da empresa, obedecer às normas legais e sistêmicas para que essas todas as empresas que compõem o Sicredi esteja em harmonia, tem uma série de normativos internos que nós devemos, não somos obrigado, se tem normas é para ser cumpridas, nós definimos juntos que normas são essas e temos que cumprir né então isso é essencial para que a empresa seja sólida para que o sistema seja sólido e isso tá cultura nossa...". (Entrevistado 1).

Um desafio em disseminar a relação de confiança está diretamente relacionado aos princípios do cooperativismo. O Gerente de riscos não financeiros fala das dificuldades em fazer as pessoas entenderem o valor dos princípios do cooperativismo,

"Eu acho que isso é uma verdade eu acho que a gente, as pessoas não enxergam cooperativismo como referencial, até enxerga mas não

estão dispostos a pagar mais por isso tem um produto que que usa que usa plástico reciclado e um produto que não usa plástico reciclado e o que não usa é mais barato então vou comprar uma barato eu não sei disso é uma pergunta que eu acho que a gente se faz pouco aqui que a gente a gente parte de um pressuposto que as pessoas reconhecem o nosso diferencial competitivo...”. (Entrevistado 6).

Por fim, destaca-se o entendimento da individualidade. Cada colaborador tem um papel a cumprir, e isso fica percebido na fala do entrevistado 3. O Diretor de negócios fala sobre a importância de cada um fazer a sua parte e estar alinhado,

“Começa primeiro na individualidade, se alguém não tiver bem alinhado nós vamos ter dificuldade de trazer o resto porque quando eu faço a entrega diária na relação, entre produtos e serviços, vai criando condições de trazer todo esse universo o Sicredi pode oferecer para o indivíduo e para a sociedade onde é que ele está inserido...”. (Entrevistado 3).

Esta seção abordou as formas que a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro. A atuação da cooperativa para atender demandas regulatórias, suas regras, valores e crenças e a forma como ela constrói a relação de confiança com clientes e sociedade está diretamente ligada às práticas de intercooperação.

#### 4.8 SEMELHANÇAS, INSTITUIÇÕES E FATORES SOCIAIS QUE INTERFEREM NAS ATIVIDADES DA COOPERATIVA

Nesta seção, avaliou-se as semelhanças entre as cooperativas do Sistema Sicredi e como os entrevistados percebem essas semelhanças. Também se observou os fatores sociais e as instituições que interferem nas atividades da cooperativa.

Na categoria de análise das semelhanças da cooperativa com as demais cooperativas do Sistema, buscou-se observar o isomorfismo entre estas. Conforme Dimaggio, Powell (2005), as organizações tendem a ser similares. O conceito que aborda este fenômeno é o isomorfismo, processo que leva as organizações a terem práticas e estruturas cada vez mais semelhantes (BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011). Buscou-se nesta seção, identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de crédito estudada.

O isomorfismo identificado entre as cooperativas do Sistema Sicredi permeia os valores, missão e visão do sistema, podendo ser categorizado como Isomorfismo

Coercitivo. Trata-se das pressões formais ou informais por conformidade advindas das expectativas culturais do contexto institucional ou da condição de dependência entre organizações (BARATTER; CORAILOA, TAKAHASHI, 2011). O Diretor executivo fala sobre as semelhanças percebidas,

“Eu acho que para o associado e para a sociedade nós somos semelhantes começar de novo pela missão pelos valores, pela visão, pelo propósito, quando se olha para as demais instituições financeiras é que são várias delas, são startups, são bancos, são financeiras né, a nossa visão pro indivíduo, pro associado ela faz toda diferença...”. (Entrevistado 4).

Essa característica do isomorfismo identificada vai ao encontro da intercooperação, pois proporciona troca entre as cooperativas, uma vez que elas estão orientadas de forma sistêmica. De acordo com o comentário do Vice-Presidente, as semelhanças têm relação com a orientação sistêmica.

“... isso a gente trouxe de outras cooperativas através da cultura, disso que eu falei antes, as cooperativas são muito abertas para essas trocas, então isso tem ajudado né bastante no nosso desenvolvimento né e praticamente no Sicredi No meu modo de ver tudo é muito semelhante, uma por que a gente tem orientações sistêmicas para a forma de atuação padronização de processos então tem muitas semelhanças e poucas diferenças...”. (Entrevistado 1).

Fica claro que o que diferencia as instituições (ou as cooperativas) neste cenário são as pessoas e os usuários envolvidos, em especial na relação de satisfação com os serviços prestados, como é possível observar no relato do Diretor de operações,

“... O que diferencia uma instituição são as pessoas são as pessoas que estão envolvidas os usuários daquele serviço que estão satisfeito pela confiança então eu não tenho como se eu tiver o meu público meu colaboradores insatisfeitos eu vou me diferenciar dos outros ou vou ser igual o outro que tá insatisfeito eu acho que a base de tudo...”. (Entrevistado 2).

Nota-se que, pela ótica do CAS, o Gerente de LGPD destaca que a semelhança facilita a governança. O sistema tem um padrão, que possibilita ganho em escala centralizada. Podemos observar no trecho a seguir,

“... a gente fala em governança Cooperativa é a mesma para cinco centrais e assim padrão para todo o sistema né resposta quatro os ganhos de escala né centralizada de não ter dúvidas em relação ao que deve ser feito tu torna mais prática mais rápido processo sem

questionamento sobre os que tu que tu tá fazendo sobre as operações que tá colocando uma similaridade...”. (Entrevistado 7).

Na categoria de análise instituições que interferem nas atividades da cooperativa, são descritas as instituições que praticam esta ação. Esta categoria de análise foi dividida em duas subcategorias de análise que trazem quais são essas instituições, conforme relato dos entrevistados, e como a intercooperação auxilia o trato com as mesmas. As subcategorias são: Quais são essas instituições e Auxílio da intercooperação para lidar com elas.

A subcategoria de análise quais são essas instituições traz as principais instituições que interferem nas atividades da cooperativa, conforme informado pelos entrevistados. No quadro 18, estão as organizações identificadas nas entrevistas.

Quadro 18 – Instituições que interferem nas atividades da cooperativa

Instituições que interferem nas atividades da cooperativa
BCB - Banco Central do Brasil
CMN - Conselho Monetário Nacional
Sindicatos
FEBRABAN - Federação Brasileira de Bancos
Sistema OCERGS
Sistema OCB

Fonte: Elaborado pelo autor.

Fica claro que a principal instituição é o Banco Central Brasileiro, presente na maioria das respostas. Ele é o principal órgão fiscalizador das atividades de instituições financeiras no Brasil, junto com o Conselho Monetário Nacional. É possível perceber a importância da intercooperação e da atuação da cooperativa junto a estes órgãos, conforme opinião do Vice-Presidente,

“... intercooperação só nos facilita a vida pra lidar com esses entes normativos e fiscalizadores né, banco central, conselho monetário normativa, o banco central faz com isso seja executado pelas instituições financeiras...”. (Entrevistado 1).

Outra instituição que interfere nas atividades da cooperativa, presente nas respostas, é o sindicato. Mesmo com seu papel fiscalizador, fica claro que o sindicato da categoria não interfere de forma negativa nas atividades, conforme fala o Diretor de operações,

“... nosso sindicato é um sindicato diferente, a gente tem uma proximidade bem interessante com eles e a gente cumpre todas as regras que vêm tanto de Justiça do Trabalho, a gente tem um cuidado muito grande para os nossos colaboradores a gente cuida das regras que estão estabelecidas na CLT...”. (Entrevistado 2).

A Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), é a principal entidade representativa do setor bancário brasileiro e está presente entre as instituições citadas pelos entrevistados. Também o Sistema OCERGS que promove o cooperativismo e a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), entidade representativa do cooperativismo no país. Destaca-se a fala do Diretor de negócios,

“Outro exemplo né, na OCERGS, ou melhor na OCB, que é aqui no Rio Grande do Sul, que também a gente tem uma influência forte, então quando a gente vai aqui na OCERGS né, nós somos trinta e poucas cooperativas, nós já vamos meio alinhados né, então já tá meio né, então tu vai lá na OCB né, participando do lado do próprio SDA das cooperativas de crédito, então o poder de influência que acaba tendo na tomada de decisão e se unindo então também...”. (Entrevistado 3).

A subcategoria de análise Auxílio da Intercooperação para lidar com elas, traz importantes menções de como a prática da intercooperação auxilia a cooperativa Sicredi União Metropolitana RS a lidar com essas instituições. Muitas vezes, os entrevistados enfatizam que simplesmente não seria possível lidar com elas sem pertencer a um sistema. Veja o relato do entrevistado 2: “... *hoje não dá para dizer que as cooperativas trabalhassem sem estarem organizada em Sistemas...*” (Entrevistado 2). É percebido a importância da força institucional que se ganha ao atuar com um sistema, e não de forma independente. Veja o relato do Diretor de negócios,

“Eu vejo como um ganho né porque tu tem mais força institucional né, são cinquenta e cinco mil associados, são cinco milhões né, não são um 1 bilhão e 800 milhões de recursos administrados, são 150 bilhões, então isso tudo ajuda muito né é uma representatividade importante hoje nós somos a segunda instituição financeira do agronegócio no Brasil...”. (Entrevistado 3).

Um ponto relevante identificado foi que o Sistema, por ser muito representativo, também pressiona as instituições. Como segue o relato desse entrevistado,

“...devido essa questão de nós estarmos tão intercooperando, tem uma força muito grande, o exemplo agora que vai tramitar né, no congresso a questão das alterações pras cooperativas de crédito que foi algo construído em conjunto graças a intercooperação...”.  
(Entrevistado 3).

A categoria de análise Fatores Sociais que Interferem na Cooperativa objetivou identificar quais os fatores sociais interferem na atividade da cooperativa, sejam eles valores, crenças, aspectos culturais ou grupos de pressão, e, junto a isto, como a intercooperação auxilia em lidar com eles. Codificando a categoria de análise no software *NVivo*, identificaram-se fatores sociais que interferem na atividade da cooperativa, conforme apresentado no quadro 19, Fatores Sociais que Interferem na Cooperativa.

Quadro 19 – Fatores sociais que interferem na cooperativa

Fatores sociais que interferem na cooperativa
Missão e valores
Cultura cooperativista
Fatores econômicos
Insegurança jurídica
Pressões normativas

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entre os fatores mais presentes verificados nas respostas do roteiro de pesquisa sobre quais fatores interferem na atividade da cooperativa estão os temas relacionados a valores e crenças do ambiente interno desta. Missão, valores e cultura cooperativista são apontados como temas importantes que interferem na cooperativa. Veja alguns relatos dos entrevistados que vão ao encontro desses temas. Conforme relata o Vice-Presidente na fala, é importante o entendimento da missão e não apenas ler e decorar,

“... dando uma voz mais ativa para o colaborador, ele entendendo realmente a nossa missão, não é ler a missão, ler a missão todo mundo lê e decora, é trazer pra dentro, incorporar aquela missão no dia a dia, incorporando aquilo, observando os valores também, tem

que estar na ponta da língua de cada um, e ele passa cuidar daqueles Quatro Pilares de forma adequada entendendo o modelo de trabalho a forma de trabalhar né então cuidando bem do associado, esse cuidando bem do associado...”. (Entrevistado 1).

De acordo com o comentário do Diretor executivo, não se trata de uma tarefa fácil, sendo necessário começar pela cultura organizacional interna e chegar até o associado.

“... Não vai ser fácil, mas não é difícil, temos que começar pela cultura do negócio estando em todos nós, temos que levar esse recado para os associados, para as identidades, temos que mostrar toda a transformação que nós provocamos, todo Impacto positivo que nós geramos na sociedade, agradecendo a cada Associado por ter participado do empreendimento que gerou tantos benefícios, e assim sucessivamente. Naturalmente, eu vou fazer minha pequena contribuição na jornada da cooperativa. Outros me sucederam, e espero que esta jornada seja longa e que a gente possa ajudar muita gente e transformar essa sociedade que é nossa responsabilidade fazer, não é do presidente nem de Governador nem do prefeito...”. (Entrevistado 4).

Fatores econômicos devido à pandemia, insegurança jurídica e política foram apresentados como fatores sociais presentes neste momento na realidade da cooperativa. Veja alguns relatos dos entrevistados. Na opinião do Diretor de Operações as orientações e estudos sistêmicos são essenciais para lidar com os fatores que podem influenciar nas atividades da cooperativa,

“... Então eu acho que o fator econômico é o principal Impacto que a gente sofre a gente tem e daí tu recebe sistemicamente tu recebe orientações estudos sugestões de atuação agora no período da pandemia principalmente esse período no início principalmente a gente cuidados com algumas determinadas atividades por mais que a gente procurou auxiliar dentro da da segurança auxiliar todo mundo é Um dos fatores que nos traz muita preocupação...”. (Entrevistado 2).

Neste aspecto, a intercooperação surge como uma fonte de auxílio para lidar com estes fatores. O Sistema auxilia com especialistas, atuando de forma centralizada. Ainda o Diretor de Operações fala,

“O CAS nos auxilia, o sistema nos auxilia muito nisso que a gente se a gente tiver tão tem vá várias os especialistas estão lá gente aqui de certa forma é generalista a gente faz de tudo um pouco e lá tu tem pessoas sentam e pensam num determinado assunto e nos trazem a orientação que a gente precisa Então essa intercooperação com as áreas Lá é muito boa.”. (Entrevistado 2).



Por fim, as pressões normativas são um ponto relevante de preocupação para as atividades da cooperativa no ambiente institucional brasileiro. Mais uma vez, a intercooperação surge como facilitadora para tratativa das demandas normativas, conforme opinião do Diretor de negócios,

“... às vezes existem pressões sobre questões normativas que podem colocar em risco inclusive né, então como a questão da intercooperação ela apoia muito diversas formas, na parte da regulamentação já colocada à disposição, então a gente tem que cuidar muito alguma prática que a gente vai adotar aqui possa ferir né aquilo que a gente acordou sistemicamente....”. (Entrevistado 3).

Esta era a pergunta final do roteiro de pesquisa e tinha como objetivo dar voz ao entrevistado. Nela era possível abordar algum tempo com mais ênfase ou até mesmo algum ponto não contemplado no roteiro de pesquisa. Uma vez expostas as análises, o próximo capítulo traz as contribuições desta pesquisa, indo ao encontro dos objetivos declarados.

## **5 ACHADOS EMPÍRICOS E MODELO PARA INTERCOOPERAÇÃO**

Neste capítulo, intencionou-se sumarizar os resultados encontrados na pesquisa, com o objetivo de analisar de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro, no caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. São apresentados os achados empíricos decorrentes das análises realizadas, apresentadas através de um resumo em forma de quadro, que também traz os autores relacionados a cada um dos temas abordados.

Em seguida, é apresentada a proposta de um modelo para a prática da intercooperação em cooperativas de crédito, onde se destacam os motivadores para a sua prática, as características do ambiente institucional brasileiro e as variáveis

institucionais que impulsionam ou são restritivas para a intercooperação. Junto a este modelo, são apresentadas recomendações para a prática da mesma.

## 5.1 RESUMO DOS ACHADOS EMPÍRICOS

Nesta seção, é apresentado o quadro 16, onde foram listadas as categorias de análise de conteúdo identificadas *a priori*. Foram também relacionadas essas categorias aos achados empíricos identificados pela análise das entrevistas, conforme apresentado nos capítulos anteriores, junto com a análise documental. Diversas evidências foram encontradas nas categorias definidas *a priori*, e possibilitaram a identificação de valiosos achados empíricos, que são insumos para a construção do modelo de intercooperação, objetivo desta pesquisa.

Quadro 20 – Resumo dos achados empíricos

<b>Categorias <i>a priori</i></b>	<b>Achados empíricos</b>	<b>Autores</b>
1 - Avaliação da intercooperação da cooperativa com as demais do sistema	Identificadas as características positivas da intercooperação, tais como maior segurança ao associado, aumento nos negócios, melhor na troca de informações e compartilhamento de modelos de trabalhos e melhores práticas.	GOES, 2011; MENDINA, 2015; BALESTRIN; REYES JUNIOR; VERSCHOORE, 2010
2 - Relação entre processos com outras cooperativas	Uma característica identificada é a integração proporcionada pela intercooperação. Observou-se que essa relação entre os processos é uma rotina para a cooperativa.	KROPOTKIN, 2006
3 - Aprendizado a partir da relação com outras cooperativas	Identificou-se troca de experiências, melhores práticas de processos, erros, acertos e lições aprendidas na relação com outras cooperativas.	MENDINA, 2015; BALESTRIN; REYES JUNIOR; VERSCHOORE, 2010
4 - Governança e tomada de decisão	Destaca-se o princípio da livre adesão e do voto para a tomada de decisão, baseada nos princípios do cooperativismo.	SCHNEIDER, 2012

5 - Cultura organizacional e a intercooperação	Implementar cultura cooperativista, formar colaboradores na cultura cooperativista, não ter cultura de metas entre outros são identificados como fatores culturais para prática da intercooperação, considerando o ambiente interno da cooperativa.	SCOTT, 2001
6 - A intercooperação e demandas regulatórias	Equipe de especialistas para atender todo o sistema, maior segurança no atendimento das demandas, maior poder de barganha no mercado, procedimento padronizado e ganho de escala foram mapeadas como vantagens da intercooperação com tratamento de normas, regulamentos e legislação.	KROPOTKIN, 2006; SCOTT, 2001
7 - O auxílio da intercooperação para Sicredi União Metropolitana a competir com grandes instituições públicas e privadas	Marca e mídia forte, acesso a recursos, ganho de escala em produtos e serviços e a avaliação das agências de risco são fatores identificados que a intercooperação provém para que a cooperativa possa competir com instituições públicas e privadas do seu setor de atuação.	SCHNEIDER, 2012; BIALOSKORSKI NETO, 2012; AXELROD, 2010
8 - Atuação da cooperativa para atendimento de demandas regulatórias	Entendeu-se como a Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS atua para atender às demandas regulatórias do setor, observando-se o fato de a cooperativa participar de um Sistema.	SCOTT, 2001; DIMAGGIO; POWELL, 2005; KOSTOVA; MARANO, 2018
9 - Como regras, valores e crenças afetam a prática da intercooperação	Foi identificado que a promoção da intercooperação por parte dos colaboradores da cooperativa se dá essencialmente por regras claras e definidas.	BHASIN, 2017; BERTHOD, 2016; GUTH, 2016
10 - Construção de confiança e das relações com clientes e a sociedade	Confiança, transparência, honestidade, participação do associado, participação na comunidade e responsabilidade solidária, são fatores mapeados	AVILA; ROCHA, 2015; SCOTT, 2001

	de confiança, transparência e honestidade, como pilares essenciais para construção de confiança e das relações com clientes e sociedade.	
11 - Semelhanças da cooperativa com as demais cooperativas do Sistema	Identificou-se a característica do isomorfismo, que vai ao encontro da intercooperação, pois proporciona troca entre as cooperativas, uma vez que elas estão orientadas de forma sistêmica.	BARATTER; CORAILOA; TAKAHASHI, 2011 DIMAGGIO; POWELL, 2005
12 - Instituições que interferem nas atividades da cooperativa	Banco Central do Brasil, Conselho Monetário Nacional, Sindicatos, FEBRABAN, Sistema OCERGS e OCB, identificadas como instituições que interferem na atividade da cooperativa.	NORTH, 1991, 1994
13 - Fatores sociais que interferem na Cooperativa	Missão e valores, cultura cooperativista, fatores econômicos, insegurança jurídica e pressões normativas foram identificados os fatores sociais que interferem na atividade da cooperativa.	SCOOT, 2001

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esses achados empíricos são de grande importância para o objetivo proposto nesta pesquisa. Foi possível comprovar na análise de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro na cooperativa estudada.

Foram identificados os motivadores para intercooperação na cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, descritas as características do ambiente institucional brasileiro para uma cooperativa participante de um sistema e, junto a isto, identificou-se as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas para a prática da intercooperação. Por fim, a seção a seguir apresenta uma proposta de um modelo para prática da intercooperação em cooperativas de crédito no ambiente institucional brasileiro.

## 5.2 MODELO PARA INTERCOOPERAÇÃO

Com o objetivo de apresentar uma proposta de um modelo para intercooperação em uma cooperativa de crédito considerando o ambiente institucional brasileiro, apresentam-se elementos a serem considerados para impulsionar o processo de intercooperação. Essas mesmas características, se não observadas, podem ser restritivas para prática da intercooperação em uma cooperativa de crédito no ambiente institucional brasileiro.

Através da identificação dos motivadores para intercooperação na cooperativa estudada, podemos apresentar a figura 6, onde estão relacionadas as principais características que motivam a prática da intercooperação. A cooperativa que observar estas práticas, tende a potencializar a prática da intercooperação.

Figura 6 – Motivadores para intercooperação



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao descrever as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito, observou-se o desafio de lidar com normas e regras relacionadas ao atendimento da demanda legal. As variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação na cooperativa Sicredi União Metropolitana são apresentadas na figura 7. Elas devem ser observadas para se ter uma proposta de modelo de intercooperação que possa ajudar com estas demandas.

Figura 7 – Variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação



Fonte: Elaborado pelo autor.

O modelo proposto nesta pesquisa traz que, se observados os motivadores para prática da intercooperação de relação entre processos com outras cooperativas, bem como o aprendizado a partir da relação com outras cooperativas, aspectos relacionados à governança e tomada de decisão e uma cultura organizacional que promova a prática da intercooperação, obter-se-á um ganho com o processo de intercooperação.

Junto a isto, este modelo traz as principais características que devem ser observadas no ambiente institucional brasileiro para uma cooperativa de crédito, objetivando-se o impulsionamento de resultados com a intercooperação. A atuação da cooperativa junto ao sistema para atendimento de demandas regulatórias, regras, valores e crenças que possibilitem esta prática, estabelecimento de confiança com clientes e sociedade, observando os fatores sociais que interferem na cooperativa.

Por fim, estar atento e atuar junto às instituições que interferem nas atividades da cooperativa, sejam elas formais ou informais.

Com esta proposta de modelo, a cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, junto ao Sistema Sicredi, com a prática do princípio da intercooperação, considerando o ambiente institucional brasileiro e colhendo frutos dela. O modelo aqui proposto pode ajudar outras cooperativas a impulsionar a prática da intercooperação junto ao seu sistema.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**



Neste capítulo são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, passando pelos objetivos geral e específicos propostos para este estudo. Na sequência são levantadas as pesquisas futuras que podem ser originadas desta dissertação, como também as contribuições dos resultados obtidos para o meio acadêmico e empresarial.

Através das entrevistas realizadas e análise documental, foi possível coletar dados e informações que permitiram responder ao objetivo geral do trabalho: Analisar de que forma a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro, no caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS. Neste sentido, foi possível identificar na percepção dos entrevistados da cooperativa as vantagens, desvantagens, características e fatos relacionados ao processo de intercooperação, à luz da teoria institucional.

Os resultados apontam para uma proposta de um modelo a ser praticado para se impulsionar a prática da intercooperação entre cooperativas de crédito, considerando o ambiente institucional brasileiro. A análise avaliou a intercooperação, a relação entre processos comuns das cooperativas e o aprendizado a partir desta relação. Analisou como são feitas a governança e tomada de decisão.

Foram avaliados os fatores relacionados à intercooperação, considerando a cultura organizacional, as práticas de atendimento das demandas regulatórias e o auxílio que a cooperativa tem por estar inserida num sistema para tratar estes temas. Temos considerados regras, valores e crenças que geram o ambiente interno da cooperativa, além da construção de confiança com a sociedade, uma característica do ambiente externo da cooperativa.

Quanto ao objetivo específico, identificar os motivadores para intercooperação na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, foi possível entender, identificar e mapear sob diversas óticas os motivadores para esta intercooperação. Foram identificados e mapeados características positivas, dificuldades, vantagens e fatores competitivos atribuídos à prática da intercooperação.

Sobre o objetivo específico, descrever as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito pertencentes a um sistema, buscou-se observar a relação da cultura organizacional com as práticas da intercooperação. Além disso, comprovou-se também a importante relação da intercooperação para atendimento das demandas regulatórias e para competir com grandes instituições públicas e privadas. A construção de confiança e das relações

com a sociedade, fator muito importante do ambiente brasileiro, foi analisada, além de regras, valores e crenças presentes no ambiente brasileiro.

Foi possível atender o objetivo específico - identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de crédito estudada, observando quais instituições e fatores sociais interferem nas atividades da cooperativa. A forma de atuação da cooperativa em atender as demandas legais junto ao Sistema Sicredi também trouxe elementos valiosos para este entendimento.

Referente ao objetivo específico, propor um modelo para a intercooperação de cooperativas de crédito a partir do mapeamento do ambiente institucional brasileiro, a presente pesquisa traz inúmeras contribuições para potencializar a prática da intercooperação, a luz do ambiente institucional brasileiro, apontando as principais características positivas, dificuldades, vantagens e fatores competitivos atribuídos a prática da intercooperação.

## 6.1 CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

O presente trabalho possibilita contribuir de muitas maneiras às pesquisas existentes relacionadas a prática da intercooperação e ao ambiente institucional brasileiro. Uma das contribuições com os resultados apresentados da presente dissertação é ampliar o conhecimento sobre esse tema, conforme apresentado neste capítulo.

As contribuições da pesquisa podem ser divididas em três esferas: (a) acadêmica, (b) profissional e (c) pessoal, como relatadas a seguir:

- a) Contribuições para academia: O presente estudo buscou contribuir com as discussões do campo sobre intercooperação e o ambiente institucional de organizações cooperativas, com foco em cooperativas de crédito. O desenvolvimento de diferentes pesquisas sobre este tema propicia a aquisição de conhecimento prático para a atuação das organizações. Com os resultados decorrentes da pesquisa, apresentou-se um modelo para o processo de intercooperação entre cooperativas de crédito, a partir do estudo de caso com a Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, membro do Sistema Cooperativo Sicredi.

- b) Contribuições profissionais: Alinhado com o objetivo do Mestrado Profissional da Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo (ESCOOP) no Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (MPGN-UNISINOS), onde a formação dos acadêmicos busca o aprendizado teórico, como também uma atuação prática nos diferentes cenários de gestão e negócios. O objetivo deste estudo está no levantamento de discussões que contribuem para os campos do cooperativismo, além de propor um modelo que pode favorecer as cooperativas de crédito no entendimento e prática da intercooperação.
- c) Contribuição pessoal: É objetivo do pesquisador contribuir não apenas para os debates acadêmicos, como também para os diferentes segmentos que atuam na sociedade através das cooperativas. Com isto, apresentou-se uma pesquisa de como ocorrem as relações entre os processos de intercooperação e o ambiente institucional, gerando uma proposta de modelo de prática. Modelo este que pode auxiliar a ação das cooperativas com a sua comunidade.

A presente dissertação traz contribuições práticas para o tema da intercooperação e sobre o ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito. A avaliação foi realizada observando o processo de intercooperação em uma cooperativa de crédito, os depoimentos sobre a relação entre os processos entre a cooperativa e o CAS e o aprendizado que isso gera a partir das relações entre as cooperativas. Isso pode ajudar as cooperativas a priorizar os processos de intercooperação em seu planejamento estratégico. Foi possível identificar os motivadores para intercooperação na Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, entender e mapear sob diversas óticas os motivadores para este processo.

Outra contribuição desta pesquisa foi buscar descrever as características do ambiente institucional brasileiro para cooperativas de crédito pertencentes a um sistema. As instituições que interferem nas atividades da cooperativa, os fatores sociais, a construção de confiança com a sociedade, além de como as cooperativas tratam com essas instituições, é de grande valor para este tema.

Durante esta pesquisa, buscou-se o máximo de informações sobre as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivas à intercooperação da cooperativa de

crédito. As seções sobre governança e tomada de decisões, a intercooperação e demandas regulatórias e a atuação da cooperativa para atendimento das demandas regulatórias trazem valiosas lições aprendidas para o tema. Cooperativas podem observar a prática da intercooperação ligada diretamente a esses temas relacionados ao ambiente institucional brasileiro.

Por fim, destaca-se a contribuição que esta pesquisa buscou, onde se analisou se a intercooperação pode auxiliar as cooperativas de crédito para lidar com o ambiente institucional brasileiro no caso da cooperativa. Os achados empíricos e o modelo para intercooperação trazem uma proposta de valiosas lições aprendidas que podem contribuir para o tema, tanto cientificamente, como profissionalmente.

Muitos dos resultados vão ao encontro da literatura estudada e apresentada no referencial teórico desta pesquisa. No próximo capítulo são apresentadas as limitações desta pesquisa, e em seguida as sugestões de possibilidades de pesquisas futuras.

## 6.2 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Esta dissertação tem limitações que devem ser consideradas para a interpretação das suas contribuições. Um estudo de caso único possui limitações. Além do fato de ter sido realizado um estudo de caso único, a natureza específica de uma cooperativa de crédito, no contexto do ambiente institucional brasileiro, traz várias características para a prática da intercooperação.

Por exemplo, as leis, regras e normas que existem no Brasil para cooperativas de crédito. Outro aspecto importante a ser levado em consideração, é a cidade de origem da cooperativa ser uma metrópole. Dependendo do contexto cultural e organizacional da sociedade onde a cooperativa está inserida, o processo poderia ter sido conduzido de diferentes formas.

Dentre as limitações do estudo pode-se apontar que na análise dos resultados não foi realizada a comparação entre cooperativas de outro ramo, tais como cooperativas de trabalho e de produção. Também se limitou ao estudo da intercooperação entre cooperativas integrantes de um sistema.

Outra limitação deste estudo, foi entrevistar atores da cooperativa e sistema para levantamento de informações sobre as práticas da intercooperação no ambiente institucional brasileiro. Seria muito interessante um estudo de caso a partir da lente

das instituições, por exemplo, de que forma o ambiente institucional brasileiro e cooperativas de crédito podem promover a intercooperação? Quais as oportunidades e desafios que existem para os demais princípios do cooperativismo, à luz do ambiente institucional brasileiro?

Por fim, outra limitação deste estudo trata-se de não observar cooperativas de um mesmo ramo, mas de sistemas diferentes. Será que a prática da intercooperação existe neste cenário? Entre cooperativas de crédito, de trabalho ou de produção, porém em sistemas distintos?

Quanto ao aspecto de pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudo que possa englobar os limites apresentados nesta pesquisa. Realizar uma pesquisa do processo de intercooperação envolvendo outro ramo do cooperativismo, como cooperativas de produção ou de trabalho traria valiosas informações para um modelo de atuação através da intercooperação nestas áreas.

Durante a realização deste estudo de caso, algumas descobertas levantam pressupostos que merecem ser estudados com maior profundidade em estudos futuros. O estudo de caso pode provocar proposições, que podem ser testadas para comprovar sua veracidade. Dentre as proposições que emergiram desses estudos de caso, é possível elencar:

- (a) A intercooperação entre cooperativas de ramos diferentes;
- (b) Ambiente institucional brasileiro e cooperativas de crédito, um estudo de caso a partir da lente das instituições;
- (c) A prática dos demais princípios do cooperativismo à luz da teoria institucional;
- (d) As variáveis institucionais e sua influência nos princípios do cooperativismo;
- (e) Um modelo para a prática da intercooperação entre cooperativas do mesmo segmento, mas pertencentes a sistemas diferentes.

Estes são exemplos de pesquisas futuras, que podem gerar valiosos frutos para os mais diversos ramos do cooperativismo. Estas proposições poderiam ser verificadas e aprofundadas em estudos futuros, com tempo de duração diferente, verificando estas situações em outros ramos do cooperativismo, seja em uma cooperativa como nesta pesquisa, seja em outra instituição com perfil similar ao estudado na presente dissertação.

## 7 REFERÊNCIAS

ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR 21500**: orientações sobre gerenciamento de projeto de pesquisa. Rio de Janeiro: ABNT, 2012.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSZNAJDER, Fernando. **Método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

AGUIRRE, A. Los principios cooperativos atractores de la gestión eficiente: su medición. Aplicación al caso de Mondragón Corporación Cooperativa. **Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa**, n. 39, p. 93-114, 2011.

ARANZADI, Dionísio. **Orígenes del cooperativismo y doctrina cooperativa**. In: Terceras jornadas cooperativas de Euskadi, Bilbao, Universidad de Deusto, 1984. p. 55-71.

AVILA, H. A.; ROCHA, A. **Teoria Institucional e Modos de entrada de Multinacionais de Países Emergentes..** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, vol. 55 n. 3, maio/jun. 2015. Disponível em <https://doi.org/10.1590/S0034-759020150302>. Acesso em 16 mai. 2022.

AXELROD, Robert. **A Evolução da Cooperação**. 1. ed. [S.n]: Leopardo Editora, 2010.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. **Redes de cooperação empresarial**: estratégia de gestão na nova economia. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

BALESTRIN, A.; REYES JUNIOR, E.VERSCHOORE, José Renato: **O Campo de Estudo sobre Redes de Cooperação Interorganizacional no Brasil**. RAC, Curitiba, v. 14, n. 3, art. 4, pp. 458-477, maio/jun. 2010.

BARDIN L. **Análise de conteúdo**. 3.ed. Lisboa: Ed 70, 2008.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday, 1967.

BERTHOD, Olivier. **Institutional Theory of Organizations**. Department of Management, Freie Universität. Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance, Berlin, Germany, 2020.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BHASIN, Sandeep. **Institutional theory the logic of institutions**. Dubai: Amity University, 2017.

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. Diário Oficial da União: Brasília: [S. n.], 1971.p. 10354. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCivil\\_03/leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L5764.htm). Acesso em: 22 jun. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar no 130, de 17 de abril de 2009**. Diário Oficial da União. Brasília- DF: [s.n.], 2009.p. 8–11. 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: 22 jun. 2020.

CAMARGO, L. S. e BECKER, M. L. R. **O percurso do conceito de cooperação na epistemologia genética**. Educação & Realidade. Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 527-549, maio/ago. 2012.

CARVALHO, Jorgete Freire; WEGNER, Douglas; BEGNIS, Heron Sergio Moreira; JÚNIOR, José Antônio Valle Antunes. **A cooperação entre redes de pequenas empresas: antecedentes, etapas e resultados da estratégia de intercooperação**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, v. 7, n. 1, p. 35-70, janeiro/abr. 2018.

CONCEIÇÃO, O. A. C.; GABRIN, C. R. **Institucionalistas e pós-keynesianos – ensaio sobre incerteza em uma economia capitalista financeira moderna.** Economia e Sociedade, Campinas, v. 28, n. 1 (65), p. 1-23, janeiro/abr. 2019.

CORAIOLA, D. M.; BARATTER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. **Isomorfismo Institucional e Decisão Estratégica: o caso dos cursos superiores de tecnologia (CSTs) da Opet.A.** V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre, 2011.

CORNFORTH, Chris (Ed.). **The governance of public and non-profit organizations: what do boards do?** London: Routledge, 2003.

**Governance of cooperatives and mutual associations.** *In:* Annals of Public and Cooperative Economics, 75:1, 2004. p. 11-32. Disponível em: <<http://www.sagepub.com/ridleyduff/Student%20resources/Online%20journal%20readings/Chapter%209/ARTICL~1.PDF>>. Acesso em: 06 nov. 2014.

COUGLAS, D. J.; HALPERN, M.; HEROLD, R. **Say what you do: building a framework of IT controls, policies, standards, and procedures.** Berlin: Shaser-Vartan, 2007.

CROPER, S.; EBERS, M.; HUXHAM, C.; SMITH RING, P. **Handbook de relações interorganizacionais da Oxford.** Porto Alegre: Bookman, 2014. Cap. 14.

DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. A. **Gaiola de Ferro Revisitada: Isomorfismo Institucional e Racionalidade Coletiva nos Campos Organizacionais.** American Sociological Association, 2005.

DRIMER, Alícia K.; DRIMER, Bernardo. **Las cooperativas. Fundamentos, história, doutrina.** Buenos Aires: INTERCOOP, 1973.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade.** *In:* DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (OrgS). Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação. São Paulo: Atlas, 2005.



EDVARDSSON, B., KOSKELA-HUOTARI, K., VINK, J. **The institutional turn in service research: taking stock and moving ahead.** Inland Norway University of Applied Sciences, Hamar, 2020.

FARINA, E. M. M. Q. **Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual.** *Gestão & Produção*, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1997.

FLYVBJERG, Bent. "Five Misunderstandings About Case-Study Research," **Qualitative Inquiry**, vol. 12, no.2, p. 219-245, April 2006.

GALA, P. A teoria institucional de Douglass North. *Revista de economia política*, v. 23, n. 2 (90), abril/jun. 2003.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo: primeiras lições.** 4. ed. Brasília: Sescoop, 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo.** *In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Barbosa da; (Org). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.* São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115146.

GOES, Milton Cesar. **Cooperação e Performance Econômica: O Sicredi (Brasil).** [S.n]. Vila Real: 2011.

GONSALVES, E.P. **Iniciação à pesquisa cinética.** Campinas: Alínea, 2001.

GUERRA, A.C.; TAVARES, T., **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC.** Santa Maria, v. 7, 2020. Edição Especial.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.** Rio de Janeiro: FGV, 1981.

GUTH, Kristen. **Institutional theory of organizations.** Thousand Oaks, 2016.

ICA. **Guidance Notes to the Co-operative Principles**. Genebra: [s. n.], 2015.

Disponível em: <https://www.ica.coop/sites/default/files/publication-files/icaguidance-notes-en-310629900.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2020.

KROPOTKIN, P. **Ajuda mútua: um fator de evolução**. New York, 2006.

KOSTOVA, Tatiana; MARANO, Valentina. **Institutional Theory Perspectives on Emerging Markets**. The Oxford Handbook of Management in Emerging Markets, 2018.

LANCELIN, Marcel. **Elementos de reflexão para a construção de um sistema de crédito cooperativo**. In: SEMINÁRIO DE CRÉDITO RURAL COOPERATIVO: PERSPECTIVAS E DESAFIO, 1994. Florianópolis. S. Coletânea dos trabalhos apresentados no seminário. Florianópolis, Cepagro, Sicredi SC, CCA/UFSC, 1996.

MACHADO, Sandra Mary Cohim Farias. **Gestão de Cooperativa: um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis Fundação Visconde de Cairu. 2006.

LAMBERT, Paul. **La doctrina cooperativa**. 4. ed. Buenos Aires: INTERCOOP, 1975. 354p.

LOPES, H. C. **O desenvolvimento econômico: uma proposta de abordagem teórica evolucionária e institucionalista**. Estud. Econ. São Paulo, v. 45, n. 2, p.377-400, abril/jun. 2015.

MARTINELLI JÚNIOR, O.; MARIN, S. R.; ZULIAN, A. **Comportamento dos indivíduos e instituições: uma abordagem Vebleniana**. Economia e Sociedade, Campinas, v. 27, n. 2 (63), p. 409-430, maio/ago. 2018.

MATEI, Ana Paula; SILVA, Leonardo Xavier. **As interações com o ambiente institucional nas agroindústrias familiares gaúchas**. Porto Alegre, 2016.

MENDINA, H.J.C.M. **Aplicação de Framework para incentivar intercooperação em redes de cooperativas agroindustriais da cadeia do leite no RS.** FUNDECOOP, 2019.

MENDINA, H. J. C. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.** Porto Alegre: SESCOOP/RS, 2015.

MLADENATZ, G. **História das Doutrinas Cooperativas.** Brasília: Confefras, 2003.

MEINEN, Ênio. **Cooperativismo de crédito: raízes evolução e particularidades.** In: MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. Cooperativas de crédito no direito brasileiro. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2002.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios.** Brasília: Confefras, 2014.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. **Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo.** Brasília: Confefras, 2016.

MENDINA, Heitor José Cademartori. **Proposta de Framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal.** São Leopoldo: Unisinos, 2015.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis.** San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

MINAYO, M. C. S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

NORTH, Douglas C. e THOMAS, Robert P. **The Rise of the Western World: A New Economic History.** Cambridge: Cambridge University Press, 1973.

NORTH, Douglas C. **Institutions, Institutional Change and Economic performance**. The Journal of Economic Perspectives, vl. 5, no. 1, p. 97-112, winter 1991.

NORTH, Douglas C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

OCB. **Anuário do Cooperativismo Brasileiro Sistema OCB**. Brasília - DF: [s. n.], 2019. Disponível em: <https://somoscooperativismo.coop.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismobrasileiro-2019>. Acesso em: 22 jun. 2020.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6 ed. Brasília: BCB, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO. **Dados consolidados dos Sistemas Cooperativos Sistema Sicredi**. [S. /], 2016. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/dados-consolidados-dos-sistemas-cooperativos/sistema-sicredi/>. Acesso em: 22 jun. 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Cenário Mundial >> Cenário Brasileiro**. [S. /], 2018. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>. Acesso em: 26 jun. 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **Conheça as maiores instituições financeiras cooperativas do Brasil, base 2018**. [S. /], 2019. Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2019/05/conheca-as-maiores-cooperativas-de-credito-do-brasil-base-2018/>. Acesso em: 28 fev. 2021.

RAYNARD, Mia. **Institutional Theory and Strategic Management**. Wirtschaftsuniversität Wien - WU, Vienna, 2015.

Revista de Gestão e Organizações Cooperativas. Santa Maria,, v. 3, n. 6, julho/dez. 2016.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, W. R. e MEYER, J. W. **The organizational of societal sectors**. *In*: POWELL, W. W. e DIMAGGIO, P. J. The new institutionalism in organization analysis. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SCOTT W. **Descompactando argumentos institucionais**. *In*: Powell W, Di Maggio P (eds) O Novo Institucionalismo em Análise Organizacional. Universidade de Chicago Press, Chicago, 1991.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

SCOTT, W. .. **Institutions and Organizations**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

SCHALLENBERGER, E. **Cooperativismo e desenvolvimento comunitário**. Revista Mediações, Londrina, v. 8, n. 2, p. 9-26, julho/dez. 2003.

SCHNEIDER, José Odelso. **Doutrina Do Cooperativismo**: Análise do alcance, do sentido e da atualidade dos seus valores, princípios e normas nos tempos atuais. v. 3, n. 2, julho./dez. 2012.

Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016.

SICREDI. **Sicredi União Metropolitana RS**. Sobre a cooperativa. 15 de março de 2021 – Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/html/uniao-metropolitana/sobre/>. Acesso em 15 mar. 2021.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa**: descrição e aplicação do método. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa**: descrição e aplicação do método. Organizações Rurais & Agroindustriais, v. 7, n. 1, 2011.

SILVA, Maria de Fátima; PRATES, Luciano Antonio; CARDOSO, Onésimo. **Inovação e a Teoria Institucional**. Revista Gestão. Org, v. 14, n. 1, p. 106-114, 2016.

TARIFA, Marcelo Resquetti; SCHALLENBERGER, Erneldo. **Gestão Cooperativa, Ambiente Institucional e Sociocultural: o caso Brasil-Paraguai**. Paraná, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WILLIANSO, O. E. **Las instituciones económicas del Capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1985.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Prezado (a) participante,

Meu nome é Vinícius de Oliveira, sou acadêmico do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da UNISINOS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do Professor Doutor Marcelo André Machado, que tem por objetivo: O ambiente institucional brasileiro e as práticas de intercooperação, a partir de um estudo de caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, e suas respectivas relações com as demais cooperativas do Sistema Cooperativo Sicredi.

### DADOS DA ENTREVISTA

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

### DADOS DO ENTREVISTADO

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

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

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

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

Objetivos específicos	Norteadores Teóricos	Principais Autores	Perguntas
Identificar os motivadores para intercooperação na cooperativa de crédito Sicredi Serrana	Cooperativismo	MLADENATZ, 2003 OCB, 2019; PINHEIRO, 2008; SCHNEIDER, 2012	1 – A intercooperação é um dos princípios do cooperativismo. Trata-se da cooperação entre cooperativas de um mesmo segmento. Na sua opinião, como você avalia a intercooperação da Cooperativa Sicredi União Metropolitana com as demais cooperativas do Sistema Sicredi?
			2 – Qual a relação que existe entre os processos e demandas comuns com outras unidades do Sistema Sicredi? Como é essa relação?

			3 - Na sua opinião o aprendizado a partir da relação com as demais cooperativas (intercooperação), traz uma vantagem competitiva para sua cooperativa? Como?
	Intercooperação	AXELROD, 2010; BALESTRIN; VERSCHOOR E, 2016; BIALOSKORSKI NETO, 2012 CROPER; EBERS; HUXHAM; SMITH RING, 2014 GAWLAK, 2010 GOES, 2011; GUERRA, 2020 KROPOTKIN, 2006 ;MENDINA, 2015	4 - Dada a autonomia das centrais do Sistema Sicredi e a possível variedade de interesses, como é feita a governança que orienta a gestão e a tomada de decisão na relação com as demais cooperativas?
			5 - A cultura organizacional pode ser um fator para promover ou restringir a competitividade entre organizações de um mesmo segmento de atuação. Na sua opinião, dentro do Sistema Sicredi, como a cultura organizacional do sistema cooperativo favorece ou restringe a intercooperação?
			6 - Como a intercooperação auxilia a Cooperativa Sicredi União Metropolitana em lidar com as normas, regulamentos e legislação aplicadas à atuação da cooperativa?
			7 - Na sua opinião como a intercooperação dentro do Sistema Sicredi auxilia a Cooperativa Sicredi União Metropolitana a competir com grandes instituições públicas e privadas??
Identificar as variáveis institucionais que impulsionam ou são restritivo a intercooperaç	Intercooperação	AXELRO, 2010; BALESTRIN; VERSCHOOR E, 2016 BIALOSKORSKI NETO, 2012	8 - Como a Cooperativa Sicredi União Metropolitana atua para atender às demandas regulatórias do setor? Como participar de um Sistema como o Sicredi afeta o atendimento das demandas regulatórias?



<p>ção da cooperativa de crédito estudada</p>		<p>CROPER; EBERS; HUXHAM; SMITH RING, 2014; GAWLAK (2010) GOES,2011; GUERRA, 2020; KROPOTKIN, 2006; MENDINA, 2015</p>	<p>9 - Uma organização possui regras, valores e crenças adequadas a sua realidade e as suas estruturas. Na sua opinião, como as regras, valores e crenças da Cooperativa Sicredi União Metropolitana, possibilitam que você promova e pratique a intercooperação com as demais cooperativas do Sistema?</p>
			<p>10 - Existem valores e normas na sociedade que definem os comportamentos considerados desejáveis, apropriados e corretos, como condição para se criar uma relação de confiança com a sociedade. Como a Cooperativa Sicredi União Metropolitana trata a construção de confiança e das relações com seus clientes e a sociedade? Qual o seu papel para este tema?</p>
	<p>Ambiente Institucional</p>	<p>BHASIN,2017; BERTHOD, 2016; GUTH 2016; KOSTOVA; MARANO, 2018; NORTH, 1991, 1994, RAYNARD, 2016; SCOTT ,1991, 1995, 2001; TARIFA, 2016</p>	<p>11 - Diferentes organizações, no mesmo ramo de negócios, tendem a se tornarem similares umas às outras. Isso ocorre por vários fatores, tais como pressão de outras organizações concorrentes, expectativas culturais da sociedade, atuação dos gestores, entre outros. Quais as semelhanças da Cooperativa Sicredi União Metropolitana com as demais cooperativas do Sistema Sicredi e como você avalia essas semelhanças?</p>
			<p>12 – Existem diversas instituições, tais como Banco Central, Sindicatos patronais e de empregados: FEBRABAN, FENABAN, entre outros. Quem são essas instituições e como interferem nas atividades da Cooperativa?</p>

			Como a intercooperação ajuda a Cooperativa Sicredi União Metropolitana a lidar com eles?
			13 - Quais os fatores sociais interferem na atividade da cooperativa (valores, crenças, aspectos culturais e grupos de pressão)? Como a intercooperação auxilia em lidar com eles?

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) participante,

Meu nome é Vinícius de Oliveira, sou estudante e pesquisador do Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS – Porto Alegre, RS. Estou realizando uma pesquisa, sob supervisão do

Professor Doutor Marcelo André Machado, que tem por objetivo: O ambiente institucional brasileiro e as práticas de intercooperação, a partir de um estudo de caso da Cooperativa Sicredi União Metropolitana RS, e suas respectivas relações com as demais cooperativas do Sistema Cooperativo Sicredi. Sua participação será através de uma entrevista, que será realizada no local que lhe for mais conveniente (fisicamente ou remotamente). A participação neste estudo é voluntária e os riscos são mínimos, mas se você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. 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. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a). 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 através do telefone (51) 98519.0930 ou por meio do e-mail: [vinicius\\_deoliveira@sicredi.com.br](mailto:vinicius_deoliveira@sicredi.com.br); [vinicius.oliveira@ymail.com](mailto:vinicius.oliveira@ymail.com).

Atenciosamente, \_\_\_\_\_

Vinicius de Oliveira (mestrando)

Matrícula: nº 467312

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

\_\_\_\_\_  
Local e data

\_\_\_\_\_  
Nome e assinatura do participante

