

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

RENAN NUNES DA SILVA

**PRÁTICAS COLABORATIVAS DE CRIAÇÃO
DE CONHECIMENTO PARA A INCLUSÃO FINANCEIRA:
um estudo em redes de cooperativas de crédito**

**São Leopoldo
2017**

RENAN NUNES DA SILVA

**PRÁTICAS COLABORATIVAS DE CRIAÇÃO
DE CONHECIMENTO PARA A INCLUSÃO FINANCEIRA:
um estudo em redes de cooperativas de crédito**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin
Co-Orientadora: Prof. Dra. Kadígia Faccin

São Leopoldo
2017

S586p

Silva, Renan Nunes da.

Práticas colaborativas de criação de conhecimento para a inclusão financeira: um estudo em redes de cooperativas de crédito / Renan Nunes da Silva. – 2017.

158 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, 2017.

“Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin ; Co-orientadora: Prof. Dra. Kadígia Faccin.”

1. Cooperativas de crédito. 2. Pequenos negócios. 3. Práticas colaborativas. 4. Criação de conhecimento. I. Título.

CDU 658

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecária: Bruna Sant’Anna – CRB 10/2360)

RENAN NUNES DA SILVA

**PRÁTICAS COLABORATIVAS DE CRIAÇÃO
DE CONHECIMENTO PARA A INCLUSÃO FINANCEIRA:
um estudo em redes de cooperativas de crédito**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Alsones Balestrin
Co-Orientadora: Prof. Dra. Kadígia Faccin

Aprovado em 22/03/2017

BANCA EXAMINADORA

Alsones Balestrin (Orientador) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS Prof. Dr.

Prof. Dra. Kadígia Faccin (Coorientadora) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Douglas Wegner – Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Prof. Dr. Diego Marconatto – Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS

Prof. Dr. Serje Schmidt –
Universidade Feevale

Dedico esta vitória à minha futura esposa Bruna Ribeiro, companheira de todas as horas e minha fonte de inspiração e motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por terem me educado da melhor maneira possível e sempre me mostrando o caminho certo a seguir na vida. Graças a eles tive uma educação de qualidade, e orientações de estudar para alcançar meus objetivos, por isso consegui me qualificar para o Mestrado em Administração na Unisinos. Um especial agradecimento ao meu pai Darci José da Silva pelo apoio em atividades da dissertação, como na transcrição de entrevistas, pessoa muito importante na minha vida, que sempre faz de tudo para me ajudar sempre que eu solicito seu apoio.

Agradeço ao meu orientador, Professor Dr. Alsones Balestrin, por toda a força durante essa jornada, indicando-me os melhores caminhos para a minha pesquisa, solicitando-me que eu sempre entregasse em alto nível e com qualidade superior. Em virtude das suas exigências consegui melhorar o escopo da minha dissertação e encontrar o direcionamento mais adequado para as implicações dos resultados encontrados neste trabalho.

Quero agradecer também a minha coorientadora Kadígia Faccin, por seus conselhos e sugestões na reta final da dissertação, contribuindo para eu deixar mais clara a estrutura e o encadeamento de ideias, teoria, dados e análise. Mesmo estando fora do país conseguiu encontrar um tempo para esclarecer pontos cruciais que me ajudaram a demonstrar mais claramente a relação dos achados com a teoria, bem como a relevância do meu estudo acadêmico e gerencialmente.

Agradeço aos meus colegas da Unisinos pelo companheirismo e pelas importantes trocas de informações, experiências e anseios durante toda a nossa caminhada. Agradeço também a todo o time de professores de altíssimo nível do PPGAdm Unisinos, que deram o seu melhor para que pudéssemos não somente aprender, mas também aplicar adequadamente os conceitos e técnicas acadêmicas nas nossas pesquisas, de forma a ter mestrands extremamente qualificados no final.

Um especial agradecimento à minha companheira Bruna Ribeiro, com quem passei momentos incríveis durante toda a minha vida acadêmica, que sempre torce por mim e me apoia para eu conseguir subir na vida. Muito obrigado por estar ao meu lado em todas as minhas jornadas, por trilhar ao meu lado caminhos que eu inventei e por dar um incondicional suporte em todos os momentos de dificuldade nos quais soube escolher as palavras certas e me estimular da maneira correta.

*Para conquistar algo na vida
requer esforço, motivação, flexibilidade, paciência,
dedicação...
Não olhe para trás.
Siga em frente e confiante, pois a vitória é sua!*

RESUMO

Essa dissertação aborda o tema das práticas colaborativas de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito. Os pequenos negócios são importantes agentes nas economias globais, tanto dos países desenvolvidos ou em desenvolvimento. No entanto, historicamente esse segmento apresenta dificuldades para obter acesso a produtos e serviços financeiros formais no mercado bancário tradicional. Como alternativa para a inclusão financeira dos pequenos negócios, surgem as cooperativas de crédito, que atuando em rede realizam práticas que geram ativos de conhecimento relevantes para a inclusão financeira dessas empresas. O estudo tem como objetivo identificar as principais práticas colaborativas de criação de conhecimento, realizadas em redes de cooperativas de crédito, e como elas mobilizam diferentes tipos de conhecimento capazes de gerar ativos que fomentam a inclusão financeira. Para investigar e aprofundar o problema, foi realizada uma pesquisa empírica em três Redes de Cooperativas de Crédito voltadas à criação de conhecimento para a inclusão financeira de pequenos negócios, situadas nos estados do Mato Grosso, Paraná e Minas Gerais, bem como a coordenação nacional das Redes, que é realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Os resultados permitem realizar uma descrição das principais práticas e do contexto necessário para que a realização dessas práticas colaborativas tenha relação com o fomento da inclusão financeira de pequenos negócios.

Palavras-chave: Práticas Colaborativas. Criação de Conhecimento. Ativos de conhecimento. Inclusão Financeira, Redes de Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

This dissertation addresses the theme of collaborative practices of knowledge creation in credit cooperative networks. Small businesses are important players in world economies, whether in developed or developing countries. However, historically this segment presents difficulties in obtaining access to formal financial products and services in the traditional banking market. As an alternative to the financial inclusion of small businesses, credit cooperatives emerge that, acting in networks, carry out practices that generate knowledge assets relevant to the financial inclusion of these companies. The study aims to identify the main collaborative practices of knowledge creation, carried out in networks of credit cooperatives, and how they mobilize different types of knowledge capable of generating assets that foster financial inclusion. In order to investigate and deepen the problem, an empirical research was carried out on three Credit Cooperative Networks aimed at creating knowledge for the financial inclusion of small businesses located in the states of Mato Grosso, Paraná and Minas Gerais, as well as the national coordination of Networks, which is carried out by the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae). The results allow a description of the main practices and the context necessary for the accomplishment of these collaborative practices to be related to the promotion of financial inclusion of small businesses.

Keywords: Collaborative Practices. Creation of Knowledge. Knowledge Assets. Financial Inclusion, Cooperative Credit Networks.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BACEN Banco Central do Brasil

SFN Sistema Financeiro Nacional

SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do crédito para pequenos negócios	25
Figura 2 - Colaboração e cooperação	34
Figura 3 - Framework de criação de conhecimento para ambientes de aprendizagem.....	42
Figura 4 – Tipos de Espaço de Interação	44
Figura 5 - SECI, Ba e KA em camadas de atividades	52
Figura 6 - Ativos de conhecimento	55
Figura 7 - Serviços financeiros formais englobados na inclusão financeira	62
Figura 8 - Adequada inclusão financeira da população	67
Figura 9 - Fases da pesquisa	74
Figura 10 - Resultados para o Grau de Colaboração na Rede	86
Figura 11 - Resultados na Rede 01.....	100
Figura 12 - Resultados na Rede 02.....	109
Figura 13 - Resultados na Rede 03	116
Figura 14 – Análise Intercasos	117
Figura 15 – Práticas Colaborativas Para a Inclusão Financeira	119
Figura 16 - Representação das contribuições da pesquisa	130

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais definições de práticas colaborativas.....	47
Quadro 2 - Estudos sobre práticas colaborativas de criação de conhecimento ..	49
Quadro 3 - Estudos sobre criação de conhecimento que levam à inovação colaborativa	59
Quadro 4 - Estudos empíricos de destaque sobre a inclusão financeira	65
Quadro 5 - Requisitos para a escolha da rede de cooperativas de crédito	75
Quadro 6 - Perfil das fontes investigadas	77
Quadro 7 - Quadro-síntese das dimensões de análise da pesquisa	79
Quadro 8 - Origens e motivações para a formação de redes de cooperativas de crédito	92
Quadro 9 - Rede 01: Práticas colaborativas de destaque.....	94
Quadro 10 - Rede 01: Práticas colaborativas de destaque.....	94
Quadro 11 - Rede 01: Conhecimentos Mobilizados	96
Quadro 12 - Rede 01: Ativos de Conhecimento	97
Quadro 13 - Rede 02: Colaboração e Gestão.....	101
Quadro 14 - Rede 02: Práticas Colaborativas de Destaque.....	103
Quadro 15 - Rede 02: Conhecimentos Mobilizados	105
Quadro 16 - Rede 02: Ativos de Conhecimento	106
Quadro 17 - Rede 03: Colaboração e Gestão	110
Quadro 18 - Rede 03: Práticas Colaborativas de Destaque.....	112
Quadro 19 - Rede 03: Conhecimentos Mobilizados	113
Quadro 20 - Rede 03: Ativos de Conhecimento	114
Quadro 21 - Práticas colaborativas em redes e os resultados para a inclusão financeira.....	122
Quadro 22 - Práticas X Tipo de Conhecimento X Tipo de Ativos	126
Quadro 23 - Práticas X Ativo Criado X Inclusão Financeira	132
Quadro 24 - Proposições emergentes do estudo	138

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa.....	20
1.2 Objetivos	26
1.2.1 Objetivo Geral	26
1.2.2 Objetivos Específicos	26
1.3 Justificativa	27
1.4 Delimitações do Trabalho	30
1.5 Estrutura da Dissertação	31
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	33
2.1 Colaboração Interorganizacional	33
2.1.1 Cooperativismo	37
2.1.2 Intercooperação	38
2.1.2 Estratégias de Cooperação	39
2.2 Criação de Conhecimento	40
2.2.1 Práticas Colaborativas de Criação de Conhecimento em Redes	46
2.2.2 Ativos de Conhecimento.....	54
2.3 Inclusão Financeira	60
3 METODOLOGIA.....	71
3.1 Caracterização do Método da Pesquisa	71
3.2 Seleção de casos.....	71
3.3 Fases da Pesquisa	74
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	84
4.1 Etapa Exploratória.....	84
4.2 Etapa 2 – Estudo de Caso.....	87
4.2.1 Redes de Cooperativas de Crédito para a Inclusão Financeira – Origens.	87

4.2.2 Caso01: Rede de Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas (Rede01)	93
4.2.3 Caso 02: Rede de Cooperativas Financeiras do Estado do Mato Grosso (Rede02)	101
4.2.4 Caso 03: Rede de Boas Práticas em Cooperativas Paranaenses (Rede03)	110
4.2.5 Análise Intercasos – Síntese dos Resultados	116
4.3 Conceitos-Chave e suas Associações	126
5 DISCUSSAO DOS RESULTADOS	129
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
REFERÊNCIAS	142
Anexo A - Instrumento quantitativo de pesquisa	156
Anexo B - Instrumento qualitativo – roteiro de entrevista.....	158

1 INTRODUÇÃO

A atuação em redes e arranjos colaborativos é recorrente em situações de cooperação entre organizações. A adição de um novo membro a uma rede existente pode romper mecanismos de cooperação e padrões de colaboração estabelecidos (BAKKER, 2015), podendo às vezes existir simultaneamente relações de competição e cooperação entre seus membros, para citar um exemplo da complexidade das relações existentes em redes e arranjos colaborativos, e que demandam mecanismos de governança.

A cooperação entre organizações surge a partir da interação das mesmas com a finalidade de auferir vantagem competitiva. Tendo em vista a necessidade de as organizações se prepararem adequadamente à competição do seu mercado de atuação, o tema é emergente e de importância crucial para as relações empresariais. O termo refere-se também à motivação e ao comportamento de duas ou mais organizações para agir voluntariamente no interesse de objetivos comuns ou complementares, atuando conjuntamente para obter ganhos múltiplos (WILLIAMS, 2005), os quais dificilmente seriam obtidos individualmente.

Diversos estudos reconhecem a importância da cooperação interorganizacional, como um meio de superar dificuldades individuais e obter vantagens coletivas. Por exemplo, Williams (2005) aponta que o sucesso de redes interorganizacionais depende da cooperação entre as organizações; Balestrin e Verschoore (2008) apresentam os ganhos competitivos das empresas participantes de redes de cooperação; Gulati, Wohlgezogen e Zhelyazkov (2012) discorrem sobre a colaboração que se desdobra na cooperação e na coordenação de alianças estratégicas; Sie et al. (2014) elencam os fatores que influenciam a cooperação em redes de inovação e aprendizado; Bakker (2015) aborda a reconfiguração de alianças estratégicas.

O crescente interesse da literatura sobre o tema de redes está relacionado ao sucesso competitivo e aos ganhos coletivos auferidos pelas organizações que formam redes de negócios. Para Todeva (2006), as redes apresentam-se como um caminho viável que proporciona competitividade elevada, de forma a melhorar a atuação e o posicionamento desses atores no seu mercado de atuação. Um ponto crucial associado a uma rede de cooperação

é perceber a mesma enquanto uma nova organização detentora de uma estratégia única de gestão e de compartilhamento de informações, conhecimento e boas práticas.

Neste estudo será explorada a teoria de Nonaka e Takeuchi (1995) de criação de conhecimento, combinada com o conceito de Dyer e Singh (1998), de práticas colaborativas de criação do conhecimento, ou seja, as rotinas de compartilhamento de conhecimento interfirmas. Importante ressaltar que a abordagem de criação de conhecimento segue também, na mesma linha de Dyer e Singh (1998), o entendimento de Tsai (2001), o qual aborda a transferência de conhecimentos em redes interorganizacionais.

Como este estudo aborda o campo teórico das práticas colaborativas de criação de conhecimento, de Dyer e Singh (1998), demonstra ser relevante do ponto de vista teórico, por contribuir para o aprofundamento da lacuna apontada por Faccin (2016), a respeito da falta das perspectivas teóricas existentes não conseguirem explicar suficientemente a dinâmica das práticas colaborativas, e por trazer novos elementos que correlacionam o resultado da dinâmica dessas práticas para atores que não participam diretamente de redes, mas são impactados. Do ponto de vista gerencial, o trabalho tem relevância para a gestão de redes colaborativas, que podem adaptar ao seu contexto as práticas colaborativas de criação de conhecimento exploradas nesse trabalho.

O conceito de práticas colaborativas surge no estudo de Dyer e Singh (1998) sobre a visão relacional de parceiros em alianças. Os autores ressaltam a relevância de entender como esses parceiros criam práticas que resultam em vantagem competitiva, tendo em vista que podem gerar capitais relacionais por meio de rotinas de compartilhamento de conhecimentos. (DYER; SINGH, 1998). Nesse ponto, vale ressaltar o conceito de ativos de conhecimento, que conforme Nonaka, Toyama e Konno (2000) são tanto os produtos finais do processo de criação do conhecimento como a matéria-prima para a criação de novo conhecimento.

A teoria de criação do conhecimento tem como principais estudiosos Nonaka e Takeuchi (1995) e também como destaque nessa corrente teórica estão os trabalhos de Nonaka e Toyama (2002; 2005; 2007), Nonaka, Toyama e Hirata (2011) e Von Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012), entre outros. Sobre essa teoria, Faccin (2016) discorre que apesar de os pesquisadores da área

terem construído um importante corpo teórico durante os últimos 20 anos, ainda existem algumas lacunas relacionadas a uma melhor ilustração do processo interativo, evolutivo e sua natureza dinâmica, especialmente questões relativas às práticas e processos empregados pelos atores em redes de cooperação.

Tsai (2001) analisa os efeitos da posição da empresa na rede e a capacidade absorptiva em uma unidade de negócios de inovação. Para o autor, a transferência de conhecimentos entre unidades organizacionais oferece oportunidades para a aprendizagem mútua e para a cooperação entre unidades, estimulando a criação de novos conhecimentos e contribuindo para a capacidade de inovação das unidades organizacionais. Neste trabalho, entendem-se as unidades organizacionais como os membros de uma rede.

Para ser eficaz e trazer benefícios aos seus membros, a rede necessita de uma estrutura voltada à disseminação de práticas colaborativas, por meio de ações e processos bem definidos. As estruturas interorganizacionais devem conter ferramentas atribuídas a instrumentos, processos e práticas que visem ao atingimento dos seus objetivos. (SIE et al., 2014). As redes tendem a gerar ambientes propícios a práticas de criação de conhecimentos, como em Ahuja (2000), que aponta as especificidades estruturais de redes colaborativas, e Corsaro, Cantù e Tunisini (2012), que abordam a heterogeneidade em redes de inovação.

Esses ambientes geram importantes ativos de conhecimento para as redes de colaboração, como patentes, licenças, bancos de dados, documentos, habilidades, ativos sociais, equidade da marca, aptidões em projetos de sistemas e estruturas organizacionais. (FACCIN, 2016). Tendo em vista a complexidade dessas relações, contudo, ainda há lacunas para serem exploradas, como por exemplo, do ponto de vista gerencial, a relação das práticas colaborativas em redes com variáveis específicas de atores impactados pelas relações interorganizacionais.

Nesta pesquisa, as práticas colaborativas em redes são apontadas como alternativas para o problema da falta inclusão financeiras que afeta muitos países em desenvolvimento, como o Brasil. Por isso, os ativos de conhecimento resultantes relacionados à melhoria da inclusão financeira são relevantes para esta pesquisa, especialmente pela relação que se pretende investigar: as práticas colaborativas de criação de conhecimento que fomentam a inclusão

financeira de pequenos negócios no Brasil, em um estudo de múltiplos casos em redes de cooperativas de crédito.

As variáveis práticas de criação de conhecimento e inclusão financeira podem relacionar-se devido a duas lacunas: práticas colaborativas geram ativos de conhecimento que beneficiam outros atores que não fazem parte da rede; ações concretas de atores do Sistema Financeiro Nacional que geram a inclusão financeira de pequenos negócios. A variável “inclusão financeira” não faz parte do campo teórico de redes de cooperação, por isso sua explicação envolve a literatura de pesquisa econômica aplicada à microfinanças.

Para abordar a inclusão financeira será utilizada a corrente teórica oriunda do campo de estudo das microfinanças, na qual os autores Fuller (1998), Mohan (2006), Dev (2006) e Allen et al. (2016) estão alinhados ao conceito abordado nessa pesquisa, definindo o termo inclusão financeira como a prestação de serviços financeiros formais para cada membro de uma economia, com o acesso facilitado e democrático pela população.

O termo inclusão financeira é abordado também como um processo que serve para remover as barreiras e superar a incapacidade de alguns grupos sociais e indivíduos, incluindo os pobres e desfavorecidos para acessar e usar, a um baixo custo, serviços financeiros formais como crédito, depósitos, seguros e pagamentos de forma justa, segura e adequada à sua realidade. (CONROY, 2005; MOHAN, 2006; RANGARAJAN COMMITTEE, 2008).

A inclusão financeira surge com o objetivo de sanar o afastamento entre recursos financeiros (crédito) e os consumidores, não só no acesso, mas também na sua utilização adequada. Diversas publicações sobre o tema apontam a importância da disponibilização de serviços financeiros seguros e formais (FUNGACOVÁ; WEILL, 2015; ANZOATEGUI et al., 2014; RUPANAWAR; REGE, 2013; PAL, 2011) nesse processo de inclusão financeira. Além disso, um maior acesso a serviços financeiros formais pode aumentar a empregabilidade e, assim, reduzir a dimensão do desemprego e do subemprego. (MENON; RODGERS, 2011).

Além das correntes de inclusão financeira e criação de conhecimento em redes de cooperação, a investigação desta pesquisa também utiliza, para abordar a colaboração em redes, as correntes de Bengtsson e Kock (1999; 2000) com Padula e Dagnino (2007), que defendem que o *trade-off* entre a cooperação

e competição entre empresas pode ser a possibilidade da criação de progresso entre as empresas envolvidas, em um relacionamento de longo prazo, e também os seguidores de Provan e Kenis (2008), autores mais citados no tema de governança em redes, apontando que ela envolve o uso de instituições e estruturas de autoridade e colaboração para alocar recursos e coordenar e controlar as ações conjuntas da rede como um todo.

A utilização combinada dessas correntes teóricas corrobora para o entendimento da complexidade da dinâmica da colaboração em rede (englobando relações de cooperação e competição com a importância da governança) em que se geram práticas colaborativas de criação de conhecimento em um contexto de relações interorganizacionais. Sendo fundamental para o embasamento teórico-conceitual a que se propõe esta pesquisa no âmbito da revisão da literatura de redes de cooperação. Importante mencionar também que os ativos de conhecimento resultantes das práticas colaborativas em redes podem gerar benefícios para outros atores externos da rede, sendo essa abordagem um ponto essencial para a proposta central de investigação.

Desse modo, esta dissertação fornece novas percepções para a compreensão da dinâmica das práticas colaborativas de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito, evidenciando como as características dessas práticas levam à inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil. Ao final, é realizada uma descrição do processo de inclusão financeira relacionado com as práticas colaborativas e a dinâmica da colaboração em redes, e isso pode ser importante para destacar as melhores práticas empregadas na gestão de redes interorganizacionais dessa natureza.

Assim, os resultados desta pesquisa se propõem a um entendimento mais amplo sobre as práticas colaborativas de criação de conhecimento que melhoram o desempenho de cooperativas na inclusão financeira de pequenos negócios. A pesquisa provê importantes contribuições sobre a colaboração e criação de conhecimento em redes durante o processo de interação dos atores, ajudando a identificar os processos cooperativos, buscando explicações de “como” essas práticas acontecem no âmbito dos casos investigados de redes de cooperativas de crédito com foco em pequenos negócios.

A pesquisa empírica realizada é de caráter qualitativo e é conduzida por meio de um estudo de múltiplos casos em redes de cooperativas de crédito, em projetos conduzidos pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Como contribuição ao campo, essa dissertação contribui por investigar, dentre as diversas formas de redes existentes, as redes de cooperativas de crédito atuantes com pequenos negócios no Brasil, que tem características bastante peculiares, como a participação de sistemas cooperativistas concorrentes em uma mesma rede, em prol da iniciativa do Sebrae que visa ao aumento da inclusão financeira de pequenos negócios.

A preocupação fundamental da pesquisa está na identificação dos significados dados ao fenômeno organizacional das práticas colaborativas de criação de conhecimento, visando entender e responder ao questionamento de “como” essas práticas podem levar a uma maior inclusão financeira e como podem ser estimuladas com o passar do tempo. Ou seja, o diferencial desta pesquisa está no entendimento e na descrição da dinâmica das práticas colaborativas de criação de conhecimento, em redes de cooperativas de crédito, que levam à inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil.

Assim, a possibilidade de melhor compreender as ações e práticas de criação de conhecimento que geram inclusão financeira é enaltecida neste estudo. Desse modo, diante do contexto apresentado, defende-se que essas práticas colaborativas em redes de cooperativas de crédito são fundamentais para a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil, gerando ativos de conhecimento que levam a resultados importantes para essas instituições financeiras e para os empreendimentos de pequeno porte.

1.1 Contextualização do Problema de Pesquisa

Para diversos autores, a principal vantagem encontrada nas relações interorganizacionais é a criação de conhecimento. (GRANT, 1996; SPENCER, 2003; BALESTRIN, 2005, entre outros). Segundo Dyer e Nobeoka (2000), o processo de criação de conhecimento oriundo das relações interorganizacionais tende a ser mais efetivo que aquele gerado isoladamente dentro da própria organização. Para Holmqvist (2003), o contato com outras organizações gera

variedade de experiências, aumento em inovação e maior aceitabilidade dos riscos que ela proporciona.

Todavia, as publicações relacionadas à criação de conhecimento em redes ainda necessitam de um maior aprofundamento nas questões relativas às práticas ou processos empregados pelos atores. Portanto, compreender a dinâmica das práticas colaborativas de criação de conhecimento em redes de cooperativas é fundamental para essa pesquisa. Ressalta-se, então, que esta investigação não tem por objetivo revisar todos os conceitos de criação de conhecimento, mas somente aqueles aplicados em um contexto de colaboração entre organizações em redes.

Os estudos que compõem o estado da arte em criação do conhecimento convergem sobre o conhecimento tácito de estar amplamente vinculado à criação do conhecimento novo (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), e que os contextos compartilhados são indissociáveis dos processos de criação do conhecimento. (NONAKA et al., 2014; BRANNBACK, 2003; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2005; FACCIN, 2016). Na corrente da Visão Relacional, Dyer e Singh (1998) destacam a importância das práticas colaborativas concebidas em redes interorganizacionais, especialmente para a criação de conhecimentos.

É muito importante também compreender os ativos de conhecimento gerados nas práticas de criação de conhecimento que levam à inovação colaborativa. Alguns estudos estão se dedicando a entender melhor uma relação entre o processo de criação do conhecimento e a inovação. (LEONARD; SENSIPER, 1998; PEZZILLO IACONO et al., 2012; QUINTANE et al., 2011; NONAKA; TOYAMA; HIRATA, 2011; AKBAR; TZOKAS, 2013 apud FACCIN, 2016). Além desses, também há os estudos que confirmam e validam que há ligação entre a criação do conhecimento e a inovação. (DU PLESSIS, 2007; SIE et al., 2014; PEZZILLO IACONO et al., 2012; NONAKA et al., 2014).

Tsai (2001) defende que as unidades organizacionais (neste trabalho entendidos como membros da rede) podem produzir mais inovações e desfrutar de um melhor desempenho se tiver acesso a novos conhecimentos desenvolvidos por outras unidades da rede. Para Balestrin (2005), essa dinâmica é resultado de um processo complexo, em que múltiplas dimensões e elementos poderão funcionar tanto para facilitar quanto para dificultar a interação entre os atores. As rotinas de compartilhamento de conhecimento interfirmas podem ser

determinantes para que uma organização possa auferir ganhos relacionais. (DYER; SINGH, 1998).

Tomando por base correntes teóricas de criação de conhecimento em redes, este trabalho identifica as principais práticas colaborativas de criação de conhecimento em um contexto de redes de cooperativas de crédito, e como elas são capazes de mobilizar diferentes tipos de conhecimento capazes de gerar ativos que possibilitam uma maior inclusão financeira. Dessa forma, há uma contribuição para a lacuna teórico-empírica sobre a consequência das práticas colaborativas realizadas em redes sobre atores que são impactados pelas mesmas, contextualizada nos parágrafos a seguir.

Primeiramente, é importante a definição de que, para este trabalho, o termo “inclusão financeira” é entendido como o acesso a serviços financeiros formais, tais como crédito, depósitos, seguros e pagamentos, pela população em condição de vulnerabilidade, de forma justa, segura e adequada à sua realidade. (CONROY, 2005; MOHAN, 2006; RANGARAJAN COMMITTEE, 2008). As principais dimensões da inclusão financeira desta pesquisa são: o acesso a serviços bancários, o acesso ao crédito a preços acessíveis e o acesso pessoal a consultores de assuntos financeiros. (CHAKRAVARTY; PAL, 2013).

Ao analisar o ambiente dos pequenos negócios no Brasil, verifica-se que a oferta de crédito no país aumentou significativamente na última década, atingindo o maior patamar da história em relação ao PIB. (SEBRAE, 2014). Todavia, ao analisar a situação da inclusão financeira para os pequenos negócios, percebe-se que esses empreendimentos ainda enfrentam muitas dificuldades para obter crédito e serviços financeiros adequados às suas necessidades no sistema bancário tradicional. (SEBRAE, 2015).

Historicamente, os empreendimentos de pequeno porte sempre enfrentaram dificuldades no acesso ao crédito, por motivos que vão desde a desconfiança tradicional do sistema financeiro quanto ao segmento, até sua incapacidade de comprovar giro financeiro e oferecer garantias. (MATOS, 2011). As instituições bancárias ainda conhecem pouco o segmento, além disso, não confiam nos demonstrativos financeiros apresentados pelas MPE e, quando se dispõem a financiá-las, não têm recursos adequados (custos, prazos) às suas necessidades.

O conhecimento sobre serviços financeiros é fator indispensável para garantir a permanência dos empreendedores no mercado e garantir perspectivas de crescimento e geração de trabalho e renda. A inclusão financeira surge com o objetivo de sanar esse afastamento entre recursos financeiros (crédito) e os consumidores, não só no acesso, mas também na sua utilização adequada. E apesar da relevância dos pequenos negócios, a maior parte dos estudos relacionados à inclusão financeira foca na população de baixa renda, não englobando na análise os empreendimentos de menor porte.

Nesse sentido, o Sebrae apoia diversas iniciativas para promover a inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte, como a atuação junto às instituições do Sistema Financeiro Nacional, visando proporcionar um ambiente financeiro mais favorável a esses negócios, para melhoria de sua competitividade. A iniciativa que se destaca nessa pesquisa é a atuação em parceria com sistemas cooperativistas de crédito, especialmente com o apoio e o estímulo à formação de redes de cooperativas de crédito.

As finanças de proximidade são consideradas a maneira ideal de facilitar o acesso ao crédito e incrementar os recursos do sistema financeiro para os pequenos negócios. E o melhor exemplo de finanças de proximidade está nas cooperativas de crédito. Sua atuação bem próxima do tomador de recursos, aliada ao amplo conhecimento de sua situação financeira e do histórico de adimplência de cada associado, torna o segmento cooperativista um parceiro ideal para facilitar o acesso dos pequenos negócios ao crédito.

Em 2011, o Sebrae realizou uma chamada interna de Projetos para o Fomento às Boas Práticas em Cooperativas de Crédito, visando a disseminação de conhecimento e experiências exitosas dessas cooperativas na sua atuação com pequenos negócios. (SEBRAE, 2014). Foram aprovados 17 (dezessete) projetos, que constituíram redes de cooperativas em uma mesma unidade da federação, com 185 (cento e oitenta e cinco) cooperativas de crédito participantes. Essas redes se destacaram, com muitas delas inclusive expandindo sua atuação junto aos pequenos negócios para novos territórios.

A observação empírica de algumas dessas redes demonstra a presença de um ambiente propício a práticas colaborativas, conforme Schillebeeckx et al. (2015), no qual as relações econômicas são muitas vezes imbuídas nas relações sociais de amizade e confiança entre os membros. A existência de objetivos

comuns, de interação contínua e de mecanismos de gestão, a troca de experiências exitosas, demonstração de boas práticas, desenvolvimento de soluções coletivas, além da criação e disseminação do conhecimento entre as cooperativas são, exemplos de vantagens de fazer parte dessas redes.

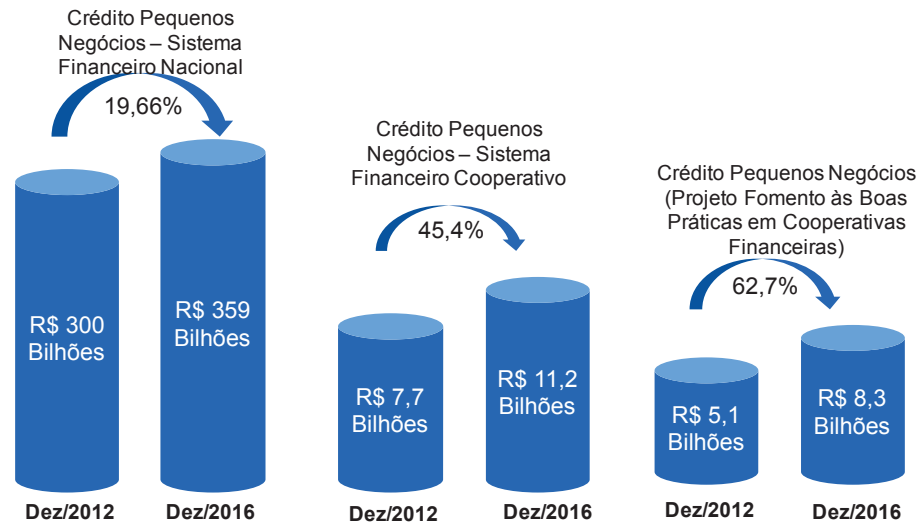
Os empreendimentos de pequeno porte ainda enfrentam muitas dificuldades para obter crédito e serviços financeiros adequados às suas necessidades no sistema bancário tradicional. (MATOS, 2011). Nesse contexto, o cooperativismo financeiro demonstra ser uma alternativa importante para a inclusão financeira dos pequenos negócios no Brasil, pois suas características demonstram uma maior aproximação da realidade e das necessidades dos empreendimentos de pequeno porte, uma vez que as cooperativas surgem da mobilização social e visam o desenvolvimento socioeconômico dos associados.

Nos últimos quinze anos ocorreram diversos esforços coordenados pelo Sebrae em prol do cooperativismo financeiro, visando à inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte, com destaque para as iniciativas com redes de cooperativas de crédito. Desde 2011, mais de R\$12 milhões já foram investidos em projetos envolvendo redes de cooperativas de crédito, sendo R\$7,3 milhões em recursos financeiros investidos somente pelo Sebrae. (SEBRAE, 2015).

Resultados observados nessas redes demonstram que as taxas de crescimento das cooperativas atuantes nos projetos com redes de cooperativas, bem como a atuação com pequenos negócios, foram superiores ao sistema bancário tradicional e ao sistema cooperativista financeiro em geral. (SEBRAE, 2014). Ou seja, as cooperativas que atuam nas redes apresentaram desempenho superior frente às instituições cooperativas que não formam redes, e também frente às demais instituições financeiras do sistema financeiro nacional. (SEBRAE, 2014).

A Figura 1 ilustra a evolução do crédito para pequenos negócios, de 2012 a 2016, nas instituições financeiras do SFN, no cooperativismo financeiro brasileiro e nas cooperativas participantes das redes objeto desse estudo:

Figura 1 - Evolução do crédito para pequenos negócios



Fonte: Sebrae (2017), a partir de dados do Banco Central do Brasil.

Pela Figura 1, percebe-se que de 2012 a 2016, o crédito para pequenos negócios aumentou: 19,66% no Sistema Financeiro Nacional (SFN) como um todo; 45,45% no Sistema Cooperativista Financeiro; e 62,75% nas 185 cooperativas de crédito participantes dos projetos com redes de cooperativas. (SEBRAE, 2017).

Isso é uma evidência de que as cooperativas de crédito participantes das redes apoiadas pelo Sebrae têm um desempenho superior na inclusão financeira dos pequenos negócios no Brasil no que se refere ao volume de crédito. A hipótese é que essa atuação diferenciada ocorre devido às práticas colaborativas de criação de conhecimento exercidas nas redes, que geram ativos de conhecimento das melhores práticas de cooperativas bem-sucedidas nesse tipo de atuação. Essas práticas tendem a trazer maior conhecimento sobre pequenos negócios e desempenho superior frente a outras instituições financeiras e atores do Sistema Financeiro Nacional.

Por isso, a investigação desta pesquisa procurará analisar como essas práticas fomentam a inclusão financeira dos pequenos negócios. Os espaços de interação e a forma como ocorrem as trocas de experiências, a criação de conhecimento, os benefícios das redes de cooperativas de crédito para os pequenos negócios, a dinâmica de colaboração e competição entre as cooperativas, bem como o papel exercido pelo Sebrae na gestão dessas redes, serão alguns dos objetos de análise desta pesquisa.

Nesse sentido, a questão de pesquisa que norteará essa dissertação é:

Como as práticas colaborativas de criação de conhecimento, em redes de cooperativas de crédito, fomentam a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil?

Esse problema de pesquisa relaciona as lacunas da literatura a que se procura contribuir, ligando os estudos que associam práticas de criação de conhecimento, ativos de conhecimento e colaboração, ao quadro teórico da inclusão financeira de pequenos negócios, variável que é fomentada pelas ações colaborativas realizadas em redes de cooperativas de crédito. As variáveis investigadas podem relacionar-se devido a duas lacunas: impacto das práticas colaborativas em outros atores que não realizam diretamente as mesmas; ações concretas que geram a inclusão financeira de pequenos negócios.

1.2 Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos da pesquisa: geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar e analisar como as práticas colaborativas de criação de conhecimento, realizadas em redes de cooperativas de crédito, fomentam a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as redes de cooperativas de crédito e a sua dinâmica de gestão, colaboração e interação entre os membros;
- b) Identificar as principais práticas de criação de conhecimento geradas nas redes de cooperativas de crédito;
- c) Identificar os principais ativos de conhecimento resultantes das práticas colaborativas realizadas em redes de cooperativas de crédito;

- d) Descrever os principais resultados para a inclusão financeira de pequenos negócios oriundos das práticas e ativos de conhecimento nas redes de cooperativas de crédito pesquisadas.

1.3 Justificativa

A pesquisa aplicada à cooperação nas organizações e seus relacionamentos é um vasto campo de pesquisa, com considerável interesse e investigação das áreas de organização e gestão, pelo menos desde o início dos anos 1990. (PROVAN; HUANG, 2012). A colaboração entre organizações é um tema que tem sido extensivamente pesquisado e descrito. (ZOET; VERSEDAAL, 2014). Estudos sobre relações interorganizacionais e redes de cooperação continuam apresentando crescente aumento do interesse por acadêmicos em estudos empíricos no âmbito da temática da estratégia das organizações.

A criação de conhecimento em redes é um tema bastante recorrente na literatura de relações interorganizacionais, tendo destaque o artigo de Dyer e Nobeoka (2000), que explora a rede de conhecimento formada pela montadora Toyota e diversos *stakeholders*. Faccin e Balestrin (2015) exploram as práticas colaborativas de criação de conhecimento na indústria de semicondutores. Já Powell (1998) aborda a que a transferência de conhecimento em uma configuração em rede gera ganhos de inovação para os participantes. Faccin (2016) aponta que a inovação não é apenas um processo interno na firma, mas provém também de estratégias de cooperação para a criação de conhecimento com outros parceiros a partir de um processo de combinação de saberes e vivências diversas.

Ou seja, há diversas vertentes para abordar o conhecimento em rede e suas aplicações, como a importância dos ativos de conhecimento, sendo um tema bastante relevante. Todavia, embora existam diversos estudos sobre a criação de conhecimento em redes, poucos exploraram a identificação das principais práticas colaborativas no contexto de redes, abordando a mobilização de espaços de criação e os efeitos das práticas colaborativas geradas em ambientes de cooperação, como é destacado nessa pesquisa.

Este estudo ainda se destaca por investigar a relação entre as práticas de criação de conhecimento adotadas por redes de cooperativas de crédito, que geram ativos de conhecimento relevantes para fomentar, com o desempenho das mesmas na inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil, tendo nesse ponto sua originalidade e contribuição para o campo.

A inclusão financeira é um tema que vem sendo tratado por diversos estudiosos, porém com um número pequeno de casos estudados no Brasil (pesquisa bibliométrica na base Scopus; foram encontradas 80 publicações em inglês e 17 em português abordando o termo “financial inclusion” ou inclusão financeira, publicadas desde 1998, com um percentual inferior a 5% aplicado no cenário brasileiro). E ainda, grande parte dos estudos relacionados à inclusão financeira não tem o foco nos empreendimentos, mas sim na população de baixa renda. Portanto, a pesquisa também apresenta uma contribuição valiosa dentro dos estudos de inclusão financeira por investigar o impacto das práticas de redes de cooperativas em pessoas jurídicas de micro e pequeno porte no Brasil.

Ou seja, mesmo com a importância das cooperativas de crédito no processo de inclusão financeira dos pequenos negócios no Brasil, reconhecida pelo Bacen e pelo Sebrae, e com grande destaque no interior do país (SEBRAE, 2015), encontram-se poucos estudos que buscam relacionar as cooperativas de crédito no contexto da inclusão financeira (dentro do escopo da mesma pesquisa bibliométrica citada no parágrafo anterior, apenas duas obras mencionam cooperativas de crédito como agentes de inclusão financeira). A maior parte dos estudos analisa a atuação de bancos e instituições de microfinanças nesse processo, sendo relevante o objeto de estudo desta pesquisa, que investiga cooperativas como agentes de inclusão financeira para empreendimentos de pequeno porte no Brasil.

Sendo que este estudo ainda se destaca por investigar o fenômeno das práticas colaborativas de criação de conhecimento entre cooperativas de crédito que participam de redes voltadas à inclusão financeira, fomentadas por um *broker* de atuação destacada, o Sebrae, importante ator que fomenta projetos envolvendo redes interorganizacionais, sendo o contexto no qual esse ator impulsionador está inserido também importante para a análise, como um fomentador de políticas e projetos voltados ao desenvolvimento dos empreendimentos de pequeno porte.

Portanto, com todas as relações do modelo investigativo, este trabalho é inovador e relevante, pois busca identificar as principais práticas colaborativas de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito. Ademais averiguando como elas fomentam a inclusão financeira dos pequenos negócios no Brasil, reafirma sua originalidade, pois há poucos estudos publicados com propostas de investigação semelhante, relacionando as variáveis a que se propõe essa pesquisa empírico-científica.

Não foram encontrados na revisão para este trabalho estudos desta natureza, envolvendo “inclusão financeira” e “práticas colaborativas” simultaneamente, apesar do crescimento de estudos e interesse nesses temas separadamente. Por isso, esse estudo demonstra originalidade e uma contribuição relevante ao campo das relações interorganizacionais e redes de cooperação (seu foco principal), e também para o campo empírico de microfinanças e inclusão financeira.

As cooperativas de crédito brasileiras estão organizadas em sistemas cooperativos verticalizados em 3 (três) níveis, compostos por: cooperativa singular, cooperativa central e confederação de cooperativas. Os maiores sistemas cooperativos brasileiros são: o Sistema de Cooperativas do Brasil (Sicoob); Sistema de Cooperativas Sicredi (Sicredi); Sistema de Cooperativas Unicredi (Unicredi); Sistema de Cooperativas Confesol (Confesol). Juntos, esses quatro sistemas correspondem por mais de 90% das cooperativas existentes no País, de um total de 1.097 cooperativas (1.060 singulares, 35 centrais e duas confederações), 8,3 milhões de cooperados e presença em mais de 2.400 municípios brasileiros.

Mais de 95% das cooperativas que formam as redes investigadas nessa pesquisa fazem parte desses quatro sistemas. Além disso, representam 17% do total de cooperativas, 3,5 milhões de cooperados e presença em mais de 1.000 municípios brasileiros. Ou seja, grande parte das cooperativas que atuam nas redes que são objeto deste estudo são de grande porte e representam um grande alcance de cooperados e municípios, demonstrando sua relevância empírica.

As microempresas, as empresas de pequeno porte e os microempreendedores individuais representam o segmento dos pequenos negócios brasileiros e atualmente correspondem por cerca de 99% de todas as

peças jurídicas existentes no Brasil. Além disso, representam: 27% do PIB; 52% dos empregos formais no país e 40% da massa salarial; 70% das novas vagas geradas por mês. Estimativa de mais de 26 milhões de pequenos negócios até 2022. (SEBRAE, 2017). Pelos números, não há dúvida de que os pequenos negócios brasileiros são responsáveis de forma direta pelo desenvolvimento econômico e social do País.

Dado a conjuntura, o contexto dos pequenos negócios e a sua correlação com as cooperativas de crédito, a proposição do objeto de estudo se justifica por abordar relações entre organizações apoiadas pelo Sebrae, assim como as redes cooperativas de crédito, que atuam em projetos de grande porte com importantes recursos investidos pela instituição, voltadas para o benefício dos pequenos negócios. Ou seja, é um contexto empírico bastante relevante para investigar as práticas colaborativas que geram ativos de conhecimento relevantes para a inclusão financeira de empreendimentos que são extremamente importantes para a economia do Brasil.

1.4 Delimitações do Trabalho

A literatura relacionada a redes de cooperação aborda de diversas formas a colaboração exercida dentro do contexto de arranjos interorganizacionais. E neste estudo, especificamente, dentro das redes estudadas, analisa-se como a inclusão financeira dos pequenos negócios no Brasil é fomentada pelas práticas colaborativas de criação de conhecimento, realizadas em redes de cooperativas de crédito. Ou seja, práticas colaborativas fora do contexto de redes e não relacionadas à criação de conhecimento, não serão investigadas.

A base teórico-conceitual utilizada para compreender o fenômeno investigado nessa pesquisa está imbuída em publicações sobre *business networks*, especialmente o seu contexto de práticas colaborativas interorganizacionais. Outros fatores relacionados a essas práticas, como as relações de cooperação e competição, a gestão das redes e o processo de interação entre os membros da rede, no contexto de práticas colaborativas que geram inclusão financeira de pequenos negócios, também estão sendo considerados, servindo de base para a formulação das proposições do estudo.

Com relação ao objeto de pesquisa, serão analisados os participantes de redes de cooperativas de crédito apoiadas pelo Sebrae e as suas relações interorganizacionais. Verificar-se-á como as cooperativas participantes dessas redes se diferenciam de outros atores do Sistema Financeiro Nacional por meio da proposição da abordagem colaborativa, visando compreender sua especificidade por integrar um arranjo interorganizacional, e demonstrar a importância da cooperação entre organizações e da formação de redes como estratégia para essas cooperativas no contexto econômico atual.

Não é objetivo de este trabalho aprofundar a literatura sobre o cooperativismo de crédito. São apresentadas algumas citações estritamente necessárias para se entender o contexto histórico do seu funcionamento. As redes de cooperativas de crédito que compõem o objeto de estudo desta pesquisa possuem características únicas e distintas, tendo uma contribuição empírica relevante também nesse sentido, pois grande parte dos estudos de redes no Brasil aborda redes de pequenas e médias empresas

1.5 Estrutura da Dissertação

A estrutura do trabalho está dividida em cinco capítulos. No primeiro capítulo consta a introdução, que engloba a contextualização do problema de pesquisa, a delimitação do trabalho, os objetivos, a justificativa e a relevância do tema, contendo também informações sucintas sobre os passos da pesquisa, assim como a delimitação do estudo, além da forma de organização e estrutura da dissertação.

O segundo capítulo é a Revisão da Literatura, que engloba a fundamentação teórica sobre cooperação interorganizacional, criação de conhecimento (englobando práticas colaborativas) e inclusão financeira. Do ponto de vista teórico, buscou-se abordar os temas sob a ótica dos autores mais relevantes e também dos autores mais recentes, agregando ainda dados e informações de pesquisas, relatórios e boletins de organizações nacionais e internacionais vinculadas aos temas.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, com a descrição do tipo de pesquisa, etapas e técnicas de coleta de dados, bem como o processo de análise com informações detalhadas sobre a opção pelo método

do estudo de caso, uma descrição sucinta das redes que compõem os casos, e por fim as estratégias e as técnicas de cada etapa do trabalho.

O quarto capítulo demonstra primeiramente a explanação dos resultados da etapa exploratória. Na sequência, é apresentado o estudo de caso com o resultado das unidades de análise investigadas. O capítulo também contém a análise intercasos, buscando evidenciar padrões e resultados que permitem inferir sobre as proposições teóricas e levar às conclusões do estudo.

Por fim, no quinto e último capítulo, apresentar-se-ão as conclusões e as recomendações do estudo, a partir das análises feitas no capítulo quatro e, ainda, à luz das teorias explanadas na revisão de literatura.

Após o último capítulo, apresentam-se as referências, apêndices e anexos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura inicia descrevendo a Colaboração Interorganizacional, englobando os temas Cooperativismo e Intercooperação e Estratégias de Cooperação em Redes Interorganizacionais. Em seguida, é realizada a abordagem sobre Criação de Conhecimento, contendo os subtópicos de Práticas Colaborativas em Redes Interorganizacionais e ativos de conhecimento (que englobam a Inovação Colaborativa). O segundo grande subcapítulo da revisão da Literatura engloba a Inclusão Financeira e sua aplicação em pequenos negócios.

2.1 Colaboração Interorganizacional

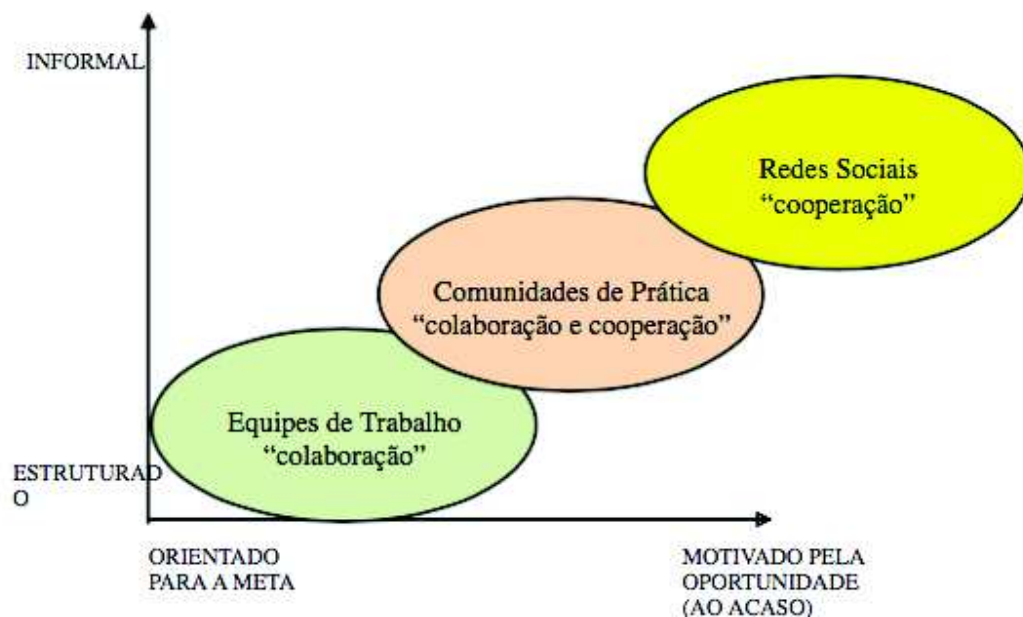
A colaboração interorganizacional representa uma estratégia de atuação em rede, na qual as empresas visam auferir vantagens competitivas por meio de uma visão relacional. Para o entendimento do contexto de empresas que colaboram e cooperam, formando redes e arranjos interorganizacionais, é necessária a implementação de conceitos e práticas de cooperação, colaboração e competição no relacionamento entre empresas. (MARTINS et al 2011).

Castells (1999) define o termo rede como um conjunto de nós interconectados. Uma rede é definida como o conjunto de nós e laços, e representando os relacionamentos entre os indivíduos, grupos e organizações. (BRASS et al., 2004). As organizações frequentemente formam alianças para expandir suas bases de recursos, bases de conhecimento e capacidades além das fronteiras organizacionais. (PANICO, 2016).

Importante ressaltar que para este trabalho, os termos colaboração e cooperação, enquadram-se dentro do mesmo contexto. Nesse sentido, é importante destacar que relacionamentos em rede pressupõem a colaboração e a cooperação entre organizações. Diversos estudos demonstram a importância da cooperação interorganizacional, como um meio de superar dificuldades individuais e obter vantagens coletivas. (BAKKER, 2015; SIE et al., 2014; GULATI; WOHLGEZOGEN; ZHELYAZKOV, 2012; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016; WILLIAMS, 2005).

A cooperação interorganizacional ocorre a partir do desenvolvimento intencional de relações entre organizações, visando atingir objetivos individuais e coletivos. Quando duas ou mais organizações percebem a possibilidade de alcançar conjuntamente seus objetivos e auferir ganhos múltiplos, a cooperação se desenvolve. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2016). O desenvolvimento de redes interorganizacionais de cooperação é algo comum em grupos de empresas que se reúnem visando o alcance de objetivos comuns. (NOHRIA; ECCLES, 1992). Sie et al. (2014) discorrem que, com a cooperação em redes, os parceiros compartilham objetivos comuns, baseados em interesses individuais. A Figura 2 ilustra o contexto de colaboração e cooperação em redes.

Figura 2 - Colaboração e cooperação



Fonte: Adaptado de Jarche (2012).

O comentário da figura de Jarche (2012) é que em redes, a cooperação supera a colaboração. A colaboração acontece em torno de algum tipo de plano ou estrutura, enquanto a cooperação pressupõe a liberdade dos indivíduos para se juntar e participar. O autor defende que a colaboração é apenas uma parte do trabalho em rede, e a cooperação é estritamente necessária para o alcance dos objetivos da rede. Entretanto, reforça-se que, apesar das diferenças sutis de aplicação, nessa dissertação os termos são utilizados em um mesmo contexto.

A cooperação tem como objetivo facilitar o desenvolvimento de um grupo, para que ele amplie a sua capacidade de agir coletivamente, visando

atingir objetivos comuns baseados nos seus princípios cooperativos, tanto em âmbito interno quanto interorganizacional. (SEBRAE, 2012). Há diversas abordagens que tratam da cooperação, como em Oliveira (2010, p. 171), sobre a cultura da cooperação: “Quando a cooperação se instala e uma comunidade a vivencia cotidiana, espontânea e habitualmente, dizemos que a cultura da cooperação se instaurou”.

Cooperação remete à comunhão de ações que visam gerar parcerias de longo prazo nas quais ocorram vantagens conjuntas às partes da relação. Consiste de ações coordenadas realizadas pelas firmas em relacionamentos interdependentes para encontrar benefícios mútuos ou benefícios particulares com expectativa de reciprocidade no futuro. Ou seja, a cooperação ocorre quando há um objetivo comum entre as partes envolvidas, no qual ambas buscam se beneficiar com a união realizada. (MARTINS et al 2011).

Algumas características são necessárias para que se possa estabelecer um relacionamento colaborativo. Para Stank, Keller e Daugherty (2001), uma colaboração de sucesso requer uma mudança no padrão das práticas dos negócios, principalmente no intercâmbio de informações. Para Quinn (2004), o livre intercâmbio de informações, o plano de operações e as informações financeiras são necessários para se obter os benefícios da colaboração.

De acordo com uma perspectiva relacional, as rendas são geradas em conjunto e pertencem às empresas parceiras. Assim, as rendas relacionais são uma propriedade da rede. A empresa isoladamente, independentemente de suas capacidades e recursos não pode desfrutar dessas rendas. (DYER; SINGH, 1998). Os autores afirmam que as empresas podem aumentar os lucros tendo uma maior dependência com um número menor de fornecedores, aumentando os incentivos desses fornecedores para compartilhar conhecimento e fazer investimentos para melhorar o desempenho em ativos específicos da relação.

Nesse sentido, as diversas formas de arranjos entre organizações tomam importância para as análises do campo de estudo dessas relações. Segundo Vinhas e Becker (2006, p. 170), os arranjos interorganizacionais são “Caracterizados como associações entre duas ou mais organizações que empenham recursos comuns para, conjuntamente, desenvolverem uma nova atividade”. Para os autores, os arranjos podem ser observados sob a forma de fusões, *joint ventures*, consórcios, redes, entre outros. Entre as diversas

possibilidades de arranjos, os estudos de Williams (2005) e Todeva (2006) destacam as redes interorganizacionais, ou redes de cooperação.

Todeva (2006) define as redes de cooperação como o conjunto de transações repetidas e sustentadas por organizações inseridas em configurações relacionais e estruturais dotadas de fronteiras dinâmicas e elementos interconectados. As redes são percebidas como estruturas organizacionais cooperativas e seu conjunto de relações entre empresas e gestores. Williams (2005) aponta que o sucesso de redes interorganizacionais depende da cooperação entre as organizações. Para Todeva (2006), o grau de complexidade poderá variar em função de três tipos de dimensões: o ator, a relação (elo) e a rede como um todo.

Experiências têm demonstrado que as organizações que obtêm os melhores resultados são aquelas que têm mais sucesso na estruturação, coordenação e gerenciamento dos relacionamentos com os seus parceiros nas relações de colaboração. (CHRISTOPHER, 2007). Dessa maneira, as organizações componentes dessas redes passam a depender da atuação colaborativa adequada do conjunto dos seus parceiros. Para Rodrigues (2009), o mercado atual vem exigindo uma maior especialização produtiva e flexibilidade das organizações, e os relacionamentos colaborativos permitem maior competitividade por parte das organizações em rede, fazendo com que os concorrentes se tornem aliados para desenvolver estratégias coletivas.

Para Rodrigues (2009), a cooperação interorganizacional fortalece o aprendizado e cria condições para desenvolver inovações. A estratégia da cooperação contribui para o acesso a recursos ao promover a disseminação da informação e conhecimento (POWELL, 1998). Em um estudo mais recente publicado no SMJ, Panico (2016) defende que as empresas cooperam para criar valor, mas também podem competir para capturar valor.

Baglieri, Carfi e Dagnino (2012) apontam que diversos estudiosos têm investigado a dinâmica de como as empresas cooperam em rede, destacando alguns objetivos dessa dinâmica para as empresas: para integrar recursos complementares; para aumentar sua gama de recursos visando competir com sucesso nos negócios convergentes; para aumentar as oportunidades de aprendizagem; para impulsionar as capacidades de pesquisa e desenvolvimento; e para acelerar a inovação.

Como estado da arte do tema, em destaque no SMJ, destaca-se Singh et al. (2015) e a pesquisa sobre como redes de colaboração afetam a performance de inovação. Schillebeeckx et al. (2015) examinam como a capacidade relacional afeta o valor colocado em potenciais colaborações organizacionais. Howard et al. (2015) discorrem se a colaboração externa pode contribuir para a colaboração interna, em um contexto de alianças estratégicas que trazem oportunidades de adquirir conhecimento como *know-how* e novas tecnologias.

Pelas pesquisas mais recentes, percebe-se que a temática da colaboração em redes continua sendo bastante explorada nos estudos relacionados à estratégia organizacional. Os estudos também reconhecem a importância do conhecimento para as redes, como em Khamseh, Jolly e Morel (2017) apontam que, em alianças estratégicas, há o benefício do conhecimento externo como um insumo para os processos de inovação de uma empresa.

Dentro do tema cooperação interorganizacional, há diversas possibilidades de abordagem. Para esta pesquisa, devido ao objeto de estudo, é importante a compreensão das origens e legislação do cooperativismo, bem como do termo intercooperação. Ainda sobre colaboração, abordar-se-ão mais especificamente o tema Conhecimento em Redes Interorganizacionais, englobando Práticas Colaborativas de criação de conhecimento, e Inclusão Financeira compõem seções à parte.

2.1.1 Cooperativismo

Sobre as origens do cooperativismo, o sistema *Desjardins*, no Canadá, é uma raiz muito especial para as Américas no crédito cooperativo, voltado à causa dos menos favorecidos. O modelo Desjardins, com origem na primeira caixa popular de 1900 no Canadá, mostra como nasceu o processo cooperativo de crédito mútuo para as pessoas — os membros ajudando-se solidária, mútua e organizadamente. (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016). Sua característica principal é a presença de ponto em comum entre os sócios, reunindo grupos homogêneos, tais como os trabalhadores de uma empresa ou funcionários públicos. (LIMA, 2014).

Atualmente, o Sistema Desejardins detém 40% do mercado financeiro da região de Quebec e, em âmbito nacional, estava em 2015 entre as sete maiores instituições financeiras do Canadá. Ao todo, abrange 694 cooperativas, 72 mil funcionários e 10,1 milhões de associados. Apresenta rentabilidade média de 8,11% e US\$ 229 bilhões em ativos. Cerca de 90% dos empréstimos liberados a estudantes na Província de Quebec em 2015 estavam vinculados ao Sistema Desjardins. (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

No Brasil, a origem está no Rio Grande do Sul. Em 1902, sob a inspiração do Padre Jesuíta Theodor Amstadt que, conhecedor da experiência alemã do modelo de Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888), para aqui a transplantou, com enorme sucesso. Foi criada em Linha Imperial, distrito de Nova Petrópolis/RS, a 1ª Cooperativa de Crédito da América Latina, a SICREDI Pioneira RS, atualmente uma das maiores do país e na época denominada “Caixa de Economia e Empréstimos *Amstad*”.

Dentre outros fatos históricos relacionados no início do século XX, em 1925, destaca-se a constituição da primeira cooperativa central exclusivamente de crédito do Brasil, também no Rio Grande do Sul, o que pode ser considerado, para Pinheiro (2007), o primeiro passo para a organização do sistema cooperativista de crédito no Brasil.

Lima (2014) ressalta que o pioneirismo gaúcho no setor se explica pelo grande número de imigrantes, principalmente alemães e italianos, que foram para aquele estado, levando consigo as práticas cooperativistas já existentes em seus países de origem.

2.1.2 Intercooperação

Segundo a Resolução CMN 3.106, de 2003, as cooperativas de crédito são sociedades de pessoas, com natureza jurídica própria, sem fins lucrativos, destinadas a prover, por meio da mutualidade, a prestação de serviços financeiros a seus associados, com direito assegurado a todos os instrumentos do mercado financeiro, sendo regulamentadas pelo Banco Central do Brasil. Marcelo Cestari (apud SEBRAE, 2014, p. 18), defende que a nomenclatura ‘cooperativa de crédito’ deva passar por uma reformulação, pois há tempos as

cooperativas deixaram de ser instituições com foco só na concessão de crédito, passando a oferecer os principais produtos e serviços financeiros demandados por pessoas físicas e jurídicas.

Neste estudo, dentre os princípios cooperativistas, é importante destacar o princípio da intercooperação, que tem o significado de cooperação entre cooperativas de crédito, e compreende as relações colaborativas entre essas instituições. É descrito pela OCB (1996): Intercooperação – as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais. Conforme Pinheiro (2007), no âmbito da cooperação interorganizacional, compreende o trabalho conjunto de duas ou mais cooperativas.

Interessante observar que o próprio nome “cooperativa” já pressupõe cooperação, porém na prática a intercooperação ainda necessita ser colocada em prática de forma mais efetiva, gerando maior colaboração entre elas. (SEBRAE, 2012). Para Del Grande (2005), por meio da intercooperação, “As cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo, trabalhando juntas por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais”. O Sebrae (2012) aponta algumas práticas de intercooperação, citando fusões, incorporações e associações, nas quais as cooperativas buscam cooperar mais para melhorar sua competitividade.

A união das cooperativas é muito importante para a construção de parcerias e redes estratégicas. A cooperação entre cooperativas (intercooperação), segundo Del Grande (2005), “Promove e fortalece a cooperação interorganizacional”. O autor cita os benefícios da intercooperação: “Intercâmbio comercial, união de objetivos, ações que certamente trarão vantagens competitivas econômicas e mercadológicas mútuas e, no fortalecimento do cooperativismo como um todo”. Conforme McIntyre, Bergonsi e Fortin (2004, p. 3), “A intercooperação de cooperativas é vista como uma possibilidade concreta para aperfeiçoar estratégias, conteúdos e ferramentas de formação para o empreendimento cooperativo”.

Neste estudo, é destacada a importância desse princípio de intercooperar para cooperativas do ramo crédito, com atores que compõem redes de cooperativas (arranjos de intercooperação, do ramo crédito) apoiadas pelo

Sebrae, abordando as práticas colaborativas dessas redes que se relacionam com a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil. Para entender melhor o seu contexto, é importante abordar as estratégias de cooperação e a governança das redes, próximos subcapítulos apresentados.

O próximo capítulo apresenta a definição de criação de conhecimento, abordando práticas colaborativas de criação de conhecimento em redes e ativos de conhecimento, também destacando a importância da interação nas redes, sendo estes os principais tópicos relacionados à corrente teórica de criação de conhecimento abordados nessa pesquisa.

2.2 Criação de Conhecimento

Para Lee, Song e Yang (2015), boa parte da literatura de estratégia relacionada ao estudo de redes se dedica à análise dos efeitos para os seus membros, no sentido de conferir se eles auferem vantagem competitiva. As vantagens da inserção em redes muitas vezes são oriundas das diversas práticas colaborativas adotadas pelas redes ou arranjos interorganizacionais. Como exemplos de vantagens identificadas em pesquisas anteriores, Zoet e Versendaal (2014) citam melhorias de rendimento, redução do tempo de ciclo e redução dos custos de transação (por exemplo, LEGNER; LEBRETON, 2007).

Para uma melhor compreensão do contexto das práticas colaborativas de criação de conhecimento, variável chave desta pesquisa, é realizada a revisão da teoria de Criação de Conhecimento, englobando o modelo Socialização, Externalização, Combinação e Internalização (SECI) de conversão entre os tipos de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995), e Ba (ou espaços de interação), para então revisar as Práticas Colaborativas de Criação de conhecimento e, por fim, os Ativos de Conhecimento. Em seguida, um capítulo a parte sobre a Inclusão Financeira, variável dependente impactada pelos ativos oriundos das práticas realizadas em redes de cooperativas de crédito.

Conhecimento, segundo Davenport e Prusak (1998 apud CARVALHO, 2012) é o resultado de processamento lógico pessoal de uma informação. Ou seja, assim como define Platão em seus diálogos como Mênon e a República conhecimento seria uma opinião verdadeira acompanhada de razão.

A criação de conhecimento é um processo dialético no qual várias contradições são sintetizadas através das interações dinâmicas entre os indivíduos, a organização e o ambiente. (NONAKA; TOYAMA, 2002 apud FACCIN, 2016). Em geral, a gestão do conhecimento ou o compartilhamento de conhecimento nas organizações baseia-se na compreensão da criação de conhecimento e da transferência de conhecimento. (McINERNEY, 2002). Para entender a verdadeira natureza do conhecimento, é necessário reconhecer que os conhecimentos tácito e explícito são essenciais para a sua criação. (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000).

Conceitualmente, existem diferenças a respeito do significado de criação, troca, compartilhamento, complementaridade, disseminação e transferência de conhecimento. Todavia, os escopos desses termos possuem pouca diferenciação. E neste estudo, utiliza-se o termo criação de conhecimento, englobando aspectos comuns dos termos citados.

Faccin (2016) analisa diversas correntes de criação do conhecimento, e aponta que, embora os autores tenham desenvolvido as próprias ideias, a forma como tratam a criação do conhecimento revela grande proximidade entre as ideias, principalmente no que tange ao tratamento da importância da gestão do contexto e das relações para a criação de conhecimentos, que é a principal preocupação dos estudos que compõem o estado da arte. Boa parte dos autores dedicados ao estudo do conhecimento baseia em estudos de Nonaka (1994; 1997; 2002, apud FACCIN, 2016).

Ao abordar a criação de conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1995) apresentam a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito, processo com que as organizações criam conhecimento e o expandem qualitativa e quantitativamente.

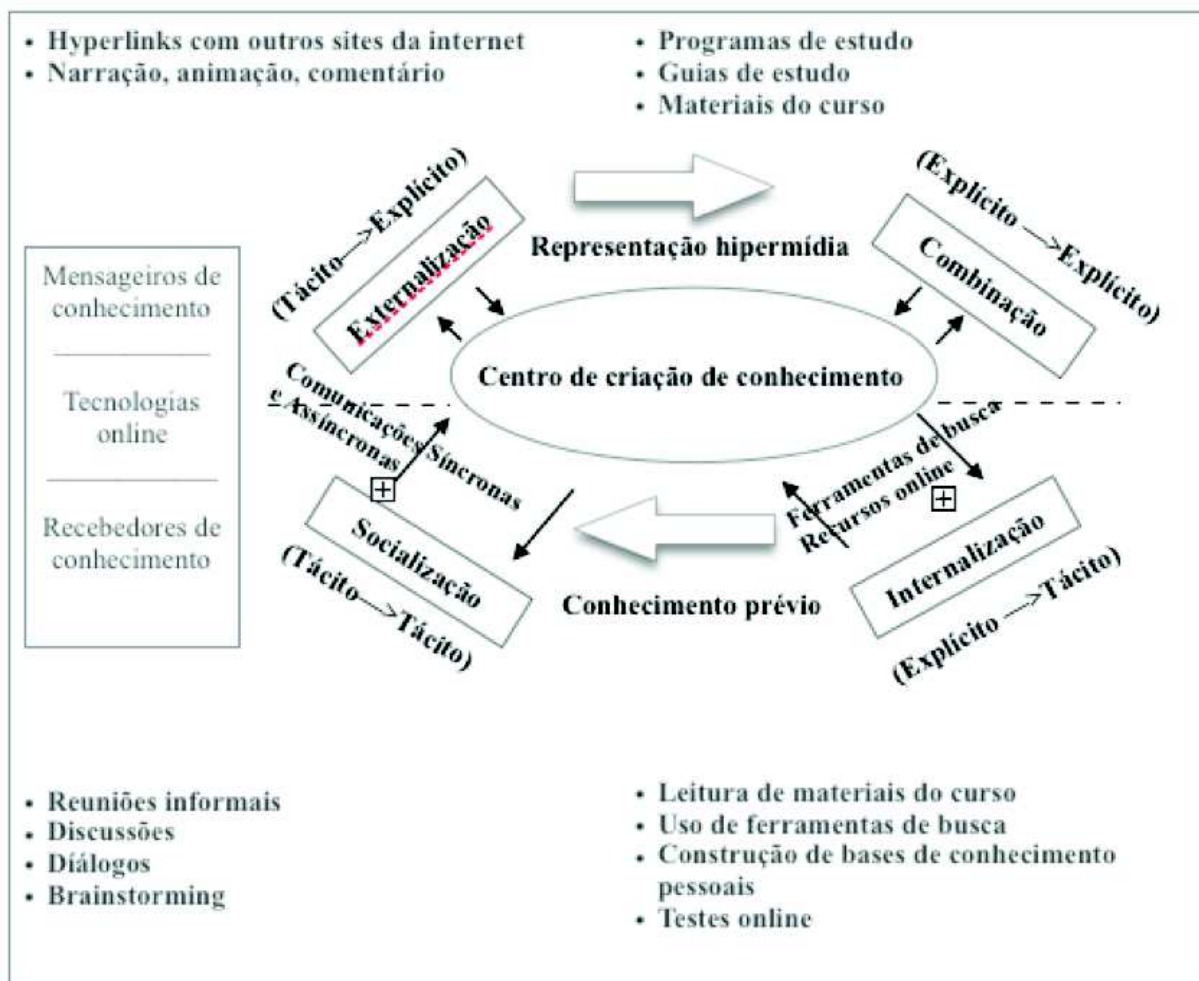
O conhecimento tácito de acordo com Carvalho (2012) é um tipo intrínseco a uma pessoa, difícil de serem compartilhadas, como suas habilidades, intuições, crenças e experiências. É um conhecimento mais empírico. O conhecimento explícito para Carvalho (2012) é um tipo mais fácil de ser externo, codificado, transmitido a outras pessoas, seja através de livros, manuais, artigos ou até oralmente.

Para Cruz (2002), o conhecimento explícito em um nível organizacional pode ser classificado em três tipos. O estratégico, o qual surge a partir de coleta

de informações dos cenários macro e microeconômicos para gerenciar a empresa e suas ações de forma adequada. O conhecimento operacional, o qual se compreende pela capacidade de desempenhar as funções quotidianas. E por fim o conhecimento emocional, o qual estaria ligado à cultura da empresa e como ela funciona em um âmbito mais “informal”.

As próximas partes do presente trabalho abordarão como o conhecimento tácito é transformado em explícito, bem como o processo contrário, como a empresa gera e gerencia o conhecimento e o utiliza de forma adequada para geração de valor competitivo. A obra de Nonaka e Takeuchi (1995) tem grande destaque no campo, em que diversos estudos utilizam esse processo, chamado SECI, conforme adaptação realizada na Figura 4:

Figura 3 - Framework de criação de conhecimento para ambientes de aprendizagem



Fonte: Huang (2014) com base em Nonaka, Toyama e Konno (2002).

A partir da Figura 4, sistematiza-se o processo SECI de conversão do conhecimento, ressaltando a importância dos principais espaços de interação (Ba), conforme a Figura 4: espaços de socialização, espaços de externalização, espaços de sistematização (combinação) e espaços de internalização. Nessa pesquisa, analisar-se-ão os espaços de interação das redes de cooperativas de crédito, para identificar como ocorre a criação de conhecimento entre os participantes, bem como os ativos de conhecimento gerados.

A criação de conhecimento é um processo contínuo pelo qual indivíduos, grupos e comunidades compartilham conhecimento tácito e explícito. (BLOODGOOD; SALISBURY, 2001). A concepção de ambientes de criação de conhecimento em rede deve ser por meio de espaços de interação, permitindo que os membros com maior conhecimento tornem os seus ativos explícitos e visíveis para os demais membros da rede. (LEWIS, 2001).

Bairos (2009) resume cada um dos significados do processo SECI: socialização – compartilhar e criar conhecimento através da experiência direta; externalização – articular o conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão; combinação – sistematizar e aplicar conhecimento explícito e informação; internalização – aprender e adquirir novos conhecimentos tácitos, colocando em prática. Em Faccin (2016) o modelo SECI é processual, inicia na socialização dos indivíduos, avança para a externalização dentro dos grupos e para a combinação nas organizações. Por fim volta para internalização nos indivíduos.

Para que o processo SECI de conversão do conhecimento ocorra efetivamente, é necessário um contexto apropriado. Balestrin, Vargas e Fayard (2005, p. 96) apontam que o “Contexto pode ser chamado de espaços de interação, e representa todo o espaço que promove a interação entre indivíduos em uma dinâmica de criação de conhecimento”.

Os espaços de interação, ou “Ba” servem de base para a criação do conhecimento e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, seja este individual ou coletivo. (HOLANDA ET AL 2009). Os espaços de criação de conhecimento, denominados “Ba”, para Nonaka, Toyama e Konno (2002) são espaços compartilhados que englobam o meio físico, virtual e mental. Os quatro tipos de “Ba” estão descritos na figura 5, com exemplos de Holanda et al (2009):

Figura 4 – Tipos de Espaço de Interação

	Tácito	Tácito	
Tácito	<i>Originating ba (Ba da Criação)</i> <i>Workshops</i> Grupo de estudo Aula inaugural	<i>Dialoguing ba (Ba da Interação)</i> Corredores e café Participação em congressos	Explicite
	<i>Exercising ba (Ba da Prática)</i> Publicação de artigos Dissertação	<i>(Ba Sistemático) Systemizing ba</i> Campus virtual Biblioteca	
	Tácito	Explicite	

Fonte: Holanda et al (2009) com base em Nonaka, Toyama e Konno (2002).

O Ba da criação (*Originating Ba*) ocorre na etapa da socialização do conhecimento tácito, quando a criação de conhecimento ocorre por meio da interação e troca de experiências entre os indivíduos. O Ba da interação (*Dialoguing Ba*) ocorre na etapa de externalização, engloba o compartilhamento de experiências em grupo, utilizando, linguagem, imagens outras formas de expressão. (FACCIN, 2016; HOLANDA ET AL, 2009).

O Ba sistemático (*Systemizing Ba*) ocorre na etapa de combinação do conhecimento explícito, na qual as tecnologias da informação são relevantes para a sistematização do conhecimento trazido de dentro e de fora da organização. Por fim, o Ba da Prática (*Exercising Ba*) ocorre na etapa de internalização, quando o conhecimento individual é convertido em know-how processual, com novos conceitos, processos e práticas de trabalho. (FACCIN, 2016; HOLANDA ET AL, 2009).

Os fluxos de conhecimento compreendem a criação, a modificação e o processo de compartilhamento do conhecimento. (KURTZ, 2011). Para Davenport e Prusak (2004) existem cinco formas de se gerar conhecimento, o primeiro deles é por meio da aquisição, na qual o conhecimento não precisa ser necessariamente inovador, mas se ele for recém-criado ou recém-adquirido pela organização, de forma que a inovação do conhecimento é menos importante do que a originalidade do mesmo.

Porém, nem todas as aquisições corporativas são necessariamente aquisição de conhecimento, elas podem ser de capital financeiro ou obter um *mix* de produto que seja estratégico no mercado em que está inserida. Dessa forma, observa-se que aquisições de conhecimento podem trazer grandes ganhos para a organização, mas apenas se forem gerenciadas da forma correta e que o

conhecimento seja aplicado da forma correta após a aquisição. (DAVENPORT; PRUSAK, 2004).

Segundo Davenport e Prusak (2004), aluguel de conhecimento também é uma fonte de geração e gestão do conhecimento em uma organização que se encontra dentro do modo de aquisição. Essa forma de geração fica bem clara quando consultores são contratados pelas empresas para prestarem serviços, normalmente e principalmente esse serviço vem acompanhado de uma grande fonte de conhecimento que o consultor adquiriu e que de alguma forma irá repassar para organização de forma temporária ou permanente por fontes que sejam estruturadas.

Outra forma é a geração de conhecimento por meio de recursos dirigidos, que é uma forma mais fácil teoricamente de se gerar conhecimento, pois as empresas normalmente criam áreas de pesquisa e desenvolvimento colocando pessoas para trabalharem em busca de novas formas de conhecimento e inovação. (DAVENPORT; PRUSAK, 2004).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) apontam que o processo iterativo da espiral do conhecimento ocorre tanto dentro da organização quanto de forma interorganizacional, quando as organizações interagem para criar novos conhecimentos. Para Kurtz (2011, p. 48), “As relações existentes entre as organizações incidirão diretamente na dinâmica dos fluxos, e entre os benefícios oriundos dos fluxos interorganizacionais estão: a maior integração da cadeia e redução dos custos”. Assim, a interação colaborativa que leva a criação de conhecimentos na rede é interorganizacional, interpessoal, e depende da interação entre os seus membros. (HUANG, 2014).

A forte rede de conhecimento que se forma a partir das interações entre os membros de uma rede interorganizacional é apontada por muitos autores como a principal vantagem de participar de um arranjo colaborativo. Phelps, Heidl e Wadhwa (2012) definem uma rede de conhecimento como um conjunto de nós individuais ou coletividades interligadas que servem como distribuidores e repositórios de conhecimento, por meio de agentes que buscam transmitir e criar conhecimento, interligados por relações sociais que permitem e limitam os esforços dos nós para aquisição, transferência e criação de conhecimento.

Finalmente existe o modo de gestão de conhecimento por meio das redes informais, onde as pessoas que têm o conhecimento se juntam e trocam

informações sobre algo ou resolvem um problema, de forma que em algum momento todo esse *networking* irá gerar um novo conhecimento. (DAVENPORT; PRUSAK, 2004).

Gestão do Conhecimento (Knowledge Management) refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. O 'KM', como é conhecido, é considerado um sistema de gerenciamento corporativo. (PERILLO; MULCAHY, 2009, p. 12).

Em redes interorganizacionais, Zoet e Versendaal (2014) apontam que diversas publicações se concentram principalmente em dados, serviços, processos, e negócios, como formas de interação entre os membros das redes. A partilha de informações na rede pode oferecer benefícios importantes. (HUANG, 2014). Para o autor, interações sociais positivas entre organizações concorrentes constroem familiaridade e confiança, que promovem a partilha interorganizacional de informações relevantes sobre as melhores práticas e oportunidades estratégicas. E é nesse contexto de interação entre os membros da rede que se torna propício um ambiente voltado à disseminação de práticas colaborativas de criação de conhecimento.

Após apresentar elementos sobre correntes teóricas de gestão de conhecimento, e destacar a importância da interação entre os membros da rede para a criação de conhecimento, a próxima seção aprofunda a discussão teórica e empírica a respeito das práticas colaborativas de criação de conhecimento em redes interorganizacionais.

2.2.1 Práticas Colaborativas de Criação de Conhecimento em Redes

O conceito chave para a definição de práticas colaborativas emerge em Dyer e Singh (1998), ao apontar que as práticas colaborativas de criação do conhecimento (as rotinas de compartilhamento de conhecimento interfirmas) podem ser determinantes para que uma organização possa auferir ganhos relacionais. (FACCIN, 2016). Esse conceito será mobilizado por se aproximar do objetivo geral do estudo, sobre as práticas realizadas em redes.

Na perspectiva da teoria de criação de conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1995), o foco recai sobre os processos e as práticas de trabalho,

realçando-se o princípio do conhecimento socialmente construído pela interação. (FACCIN, 2016). Por exemplo, Wiengarten et al. (2010) apontam como principais práticas colaborativas da cadeia de fornecimento o compartilhamento de informações, de alinhamento de incentivos e a tomada de decisão coletiva. Jakubik (2011) apontam práticas como sinônimos de processos de criação de conhecimento, englobando as interações e práticas de indivíduos.

Em outros estudos, as práticas colaborativas de criação de conhecimento são relacionadas à inovação gerada nas organizações. (SAENZ; PEREZ-BOUVIER, 2014; CONELL; KRIZ; THORPHE, 2014; DEL GIUDICE; MAGGIONI, 2014). Para melhor compreensão do conceito, foram sistematizadas no Quadro 1 algumas das principais definições de práticas colaborativas.

Quadro 1 - Principais definições de práticas colaborativas

Autores	Definição de práticas colaborativas
Dyer e Singh (1998)	Práticas são processos institucionalizados entre empresas que são propositadamente concebidos para facilitar trocas de conhecimentos entre os parceiros da aliança
Pol et al. (2007)	Práticas colaborativas são as ações realizadas entre os atores de uma rede.
Nelson e Winter (2005) e Schulz (2008)	Práticas coletivas de trabalho = Rotinas Organizacionais, ou seja, as atividades de uma organização. Toda atividade envolve uma rotina.
Milagres (2011)	Práticas coletivas de trabalho = Rotinas que possibilitam à empresa compartilhar, criar e analisar o conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Faccin (2016).

Pela análise do quadro, infere-se que o termo “práticas” é sinônimo de “rotinas”, “ações” e “processos”, e está relacionado à criação de conhecimento nas organizações e redes interorganizacionais. Sobre rotinas e práticas organizacionais, vale destacar algumas que surgem nessa pesquisa: a interação em times de trabalho, espaços para trocas de ideias e compartilhamento de práticas específicas, sistemas e processos bem definidos, assim como as chefias que ouvem e estimulam os colaboradores a propor ideias. (SUN, 2010 apud FACCIN, 2016).

Dentre as práticas colaborativas mais destacadas nos estudos de redes de cooperação estão as práticas de criação de conhecimento entre os participantes de uma rede. (WANG, 2016; COREY et al., 2016; KURTZ, 2011;

entre outros). No nível interorganizacional, Phelps et al. (2014) descrevem que, no campo da estratégia, pesquisadores examinaram como as características de redes estratégicas afetam a criação e a transferência de conhecimento interfirmas (LANE; LUBATKIN, 1998) e como estrutura da rede afeta uma empresa inovadora. (AHUJA, 2000; SCHILLING; PHELPS, 2007).

Conforme Howard et al. (2015), empresas parceiras obtêm benefícios essenciais quando se aplicam os conhecimentos adquiridos em uma rede para suas próprias operações. Tendo em vista que a criação de conhecimento envolve diversas práticas colaborativas em redes de cooperação, esta pesquisa investiga a sua influência na atuação dos participantes de redes de cooperativas de crédito na inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil.

Um crescente ramo da literatura empírico-científica relacionada a redes de cooperação aborda as práticas colaborativas exercidas dentro do contexto de arranjos interorganizacionais. Com o objetivo de demonstrar a abrangência do tema, é demonstrado a seguir um quadro resumo com alguns estudos e entendimentos sobre práticas colaborativas, sendo os mais correlatos com essa pesquisa destacados em negrito:

Quadro 2 - Estudos sobre práticas colaborativas de criação de conhecimento

Autores	Estudos sobre práticas colaborativas de criação de conhecimento
Grant (1996)	Descreveu mecanismos para integrar conhecimento especializado mantido nos indivíduos. São eles: Regras e Diretivas (procedimentos, planos, políticas e práticas); Sequenciamento (agendas com horários padronizados); Rotinas (complexos padrões organizacionais de comportamento); e Resolução de Problemas e Tomada de Decisão em Grupo (comunicação social envolvendo discussão, compartilhamento e aprendizagem durante a ação)
Dyer e Singh (1998)	Apontam que as práticas colaborativas de criação do conhecimento (as rotinas de compartilhamento de conhecimento interfirmas) podem ser determinantes para que uma organização possa auferir ganhos relacionais.
Levina (2002)	Aborda práticas colaborativas para o desenvolvimento de sistemas colaborativos.
Casselmann e Samson (2007)	Explicar a dinâmica da concepção de práticas colaborativas de criação de conhecimento torna-se uma questão importante para entender e para esclarecer o comportamento organizacional
Pol et al. (2007)	Estudam as práticas colaborativas utilizadas no processo de desenvolvimento de produto em pequenas e médias empresas.
Rodrigues et al. (2007)	Exploram práticas colaborativas em um contexto de cadeia de fornecimento, com foco na logística.
Cropper et al. (2008)	Os autores destacam a importância das práticas colaborativas concebidas em acordos interorganizacionais especialmente para a criação de conhecimentos.
Vyas et al. (2009)	Abordam as práticas colaborativas em um contexto de redes de colaboração em design.
Wiengarten et al. (2010)	O estudo mostra que o impacto das práticas da cadeia de fornecimento de colaboração (ou seja, compartilhamento de informações, de alinhamento de incentivos, a tomada de decisão coletiva) sobre o desempenho varia significativamente dependendo da qualidade da informação que é trocada em toda a cadeia de abastecimento.
Martins et al (2011)	Explicam a implementação de práticas colaborativas no relacionamento de montadoras com seus fornecedores.
Jakubik (2011)	Argumenta sobre a carência de atenção dos pesquisadores para a exploração do lado prático e social de criação de conhecimento, das interações e práticas de indivíduos.
White et al. (2011)	Analisam a importância de redes globais e práticas colaborativas no contexto de aplicação de leis ambientais, pois em ambientes com orçamentos restritos e com poucos recursos, o sucesso dependerá bastante da formação de parcerias e estratégias coletivas implementadas.
Faccin e Balestrin (2015)	Discutem a dinâmica das práticas colaborativas de criação de conhecimento em projetos colaborativos de P & D na indústria brasileira de semicondutores.
Faccin (2016)	Aborda a dinâmica das práticas colaborativas para a criação de conhecimento que conduzem à inovação em projetos de P & D.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Faccin (2016) e pesquisa em periódicos.

Após a apresentação do quadro, vale destacar os estudos em negrito, que ressaltam dentro das redes investigadas, as práticas colaborativas que se relacionam com a criação de conhecimento, foco deste estudo, especificamente.

De acordo com Nonaka et al. (2006), a criação do conhecimento organizacional é entendida como a capacidade de uma empresa criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e processos de maneira incremental e contínua, fornecendo, assim, o surgimento da inovação por meio de produtos, serviços e novas formas organizacionais.

A gestão do conhecimento é considerada uma filosofia gerencial ou uma estratégia para proporcionar o conhecimento apropriado à pessoa adequada no momento adequado, contribuindo para que as pessoas compartilhem o que saibam com o intuito de aplicar no trabalho cotidiano, de maneira a elevar o desempenho organizacional. (O'DELL; JACKSON, 1998).

Faccin (2016) aponta que, estudos mais recentes, como os de Saenz e Perez-Bouvier (2014), Conell, Kriz e Thorpe (2014) e Del Giudice e Maggioni (2014), afirmam que as relações colaborativas interorganizacionais podem viabilizar o acesso a uma grande quantidade de conhecimento para os processos de inovação. Esses estudos realçam que os parceiros de aliança de uma empresa são, em muitos casos, a mais importante fonte de novas ideias e informações que resultam em tecnologia e inovações que melhoram o desempenho. Assim, os parceiros de uma aliança geram capital e rendas relacionais ao desenvolver rotinas superiores de compartilhamento de conhecimento interfirmas. (DYER; SINGH, 1998).

Dito de outra forma, Faccin (2016) argumenta que esses padrões regulares de interações podem ser reconhecidos como processos institucionalizados entre empresas que são propositadamente concebidos para facilitar trocas de conhecimentos entre os parceiros da aliança (DAVIS; EISENHARD, 2011) ou, ainda, são também conhecidos como práticas colaborativas. (DYER; SINGH, 1998).

Para estudar a relação entre a colaboração em redes e a criação de conhecimento, Wang (2016) investiga os laços interorganizacionais. Os laços diretos desempenham um papel muito mais central na criação de conhecimento (McFADYEN; CANNELLA, 2004), diferente de publicações anteriores sobre a importância dos laços indiretos para a criação de conhecimento. Wang (2016)

complementa que, por causa do seu papel direto e central na criação de conhecimento colaborativo, laços diretos permitem estudar a ação coletiva e mobilização de recursos para a criação de conhecimento.

As redes interorganizacionais normalmente pressupõem interesses comuns e relações de confiança entre os membros. Pesquisas empíricas no campo argumentam que o aprofundamento da cooperação depende muito da confiança existente entre os participantes. Zen e Wegner (2008) discorrem que é a partir da construção de relações de confiança que se torna possível o compartilhamento de conhecimentos e a geração de aprendizagem nos arranjos cooperativos. A confiança gera maior relacionamento e oportunidades de interação entre os integrantes de um arranjo interorganizacional ou de uma rede de cooperação.

Uma estratégia eficaz a partir de uma visão relacional pode ser usada por empresas para compartilhar sistematicamente valioso *know-how* com parceiros em uma rede, em troca de acesso ao conhecimento valioso que reside em seus parceiros da rede. (DYER; SINGH, 1998). Para os autores, essa estratégia só faz sentido quando o valor esperado dos fluxos combinados de conhecimento dos parceiros exceder a perda de vantagens devido a vazamentos de conhecimentos esperado aos concorrentes.

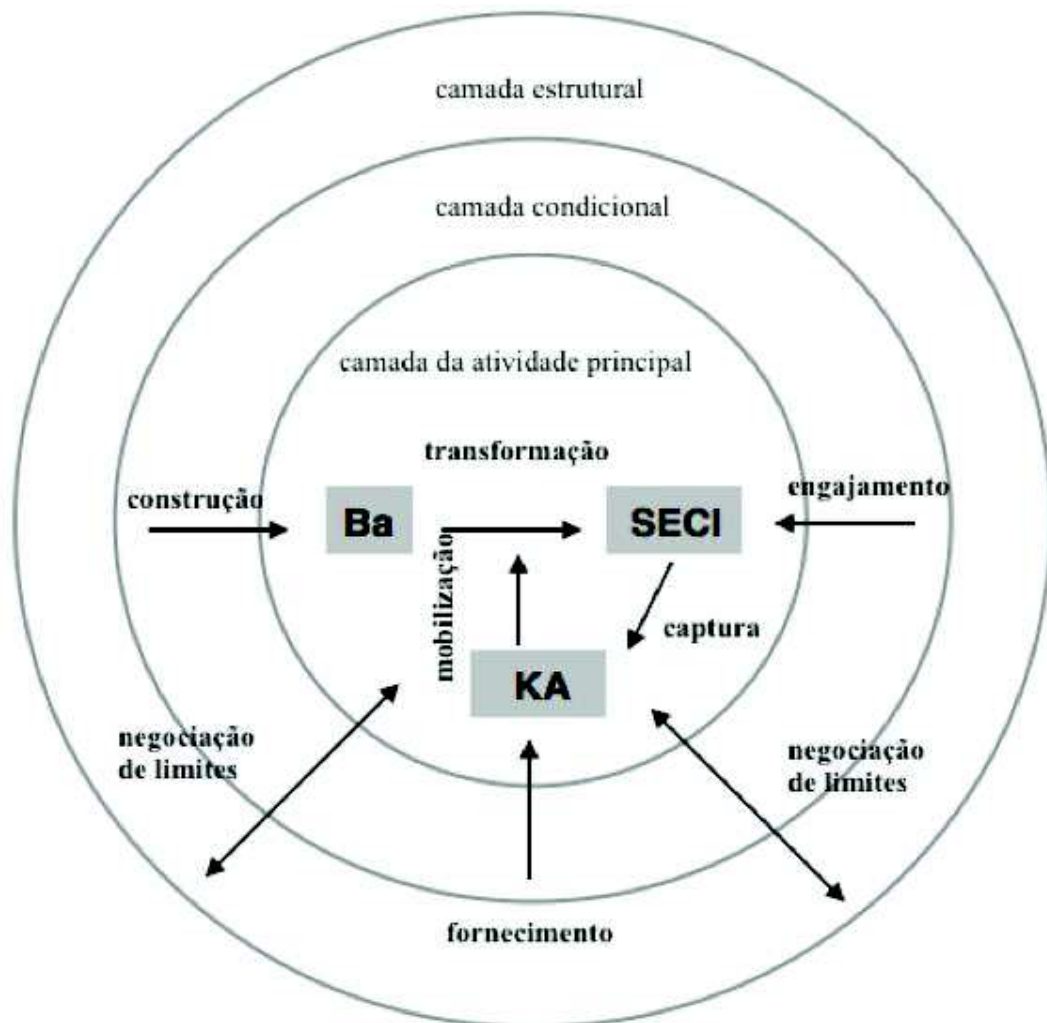
Esses novos papéis devem permitir a criação de um sistema de trabalho que satisfaça a necessidade das pessoas, a facilitação da disseminação do conhecimento e da aprendizagem organizacional, a compensação dos parceiros baseada na aquisição e disseminação do conhecimento, criação de redes de relações dentro e fora dos limites da organização, trabalho em equipe e facilitar a formação de comunidades de prática.

Em redes de cooperação, o processo de aprendizado e o fluxo de conhecimento são resultantes de interações de diferentes níveis interorganizacionais. Produções científicas destacam a aprendizagem como uns dos principais benefícios auferidos por redes de empresas (ZEN; WEGNER, 2008; KURTZ, 2011), e nas relações em redes, a aprendizagem e a troca de conhecimentos são importantes para a relação. E quando a rede já é estabelecida com objetivos específicos de estimular a troca de conhecimentos entre os parceiros, aumentam as possibilidades de que isso efetivamente ocorra, dado que os envolvidos já estarão mais predispostos a investir nessa atividade.

A base da gestão do conhecimento nas organizações em redes é o capital estrutural onde a criação, disseminação e retenção do conhecimento nas empresas são os maiores desafios para os líderes, responsáveis por esta gestão. Segundo Barros (2007, p. 97), “O que os líderes precisam fazer é conter e reter o conhecimento, para que ele se torne propriedade da empresa. Isso é capital estrutural”.

Von Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012) propõem um quadro teórico que contém as atividades relacionadas com o contexto, ativos de conhecimento, e o processo de criação do conhecimento, em um cenário de organizações formais e também de relacionamentos informais, conforme a figura 6:

Figura 5 - SECI, Ba e KA em camadas de atividades



Fonte: Von Krogh, Nonaka e Rechsteiner (2012).

Analisando a figura, observa-se que na camada atividade principal, estão distribuídos os espaços de interação (Ba) potenciais de funcionamento dos processos SECI. A interação inicia e sustenta a criação de conhecimento, usando e capturando ativos de conhecimento. Na camada condicional, são distribuídas as condições de atividades da forma necessária para a interação entre Ba, ativos de conhecimento, e o processo SECI. A camada estrutural compreende atividades de centralização, incluindo alocação de recursos e definição de formas organizacionais, desenvolvendo uma visão conhecimento, formulação de estratégias e metas para a criação de conhecimento, e controle e monitoramento das atividades no contexto (Ka). (VON KROGH; NONAKA; RECHSTEINER, 2012).

Combinando com o contexto (Ka) da Figura 5, que é de colaboração em uma rede, e retomando a abordagem sobre os espaços de interação “Ba” servirem de base para a criação do conhecimento e interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, seja este individual ou coletivo, entende-se que as praticas colaborativas realizadas nesses espaços são fundamentais para a criação de conhecimento porque auxiliam na realização do processo SECI de conversão do conhecimento e dependem dos espaços de interação.

Nesse sentido, será aplicada a lógica da colaboração em redes interorganizacionais, visando a compreensão das camadas, contexto (Ka), espaços (Ba) e o processo SECI, como o benefício dos fluxos de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito, cujas práticas colaborativas são realizadas pelos seus membros em espaços de interação, gerando ativos de conhecimento que levam à inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil.

Para Del Grande (2005), por meio da intercooperação, as cooperativas podem realizar um rico intercâmbio de informações, num processo de aprendizado muito superior às possibilidades de criação de conhecimento de forma individual. Ou seja, as cooperativas têm a oportunidade de gerar ativos de conhecimento e aprendizagem entre si ao cooperarem umas com as outras. O próximo tópico aprofunda um dos principais resultados das práticas colaborativas, que são os ativos de conhecimento gerados nas redes interorganizacionais.

2.2.2 Ativos de Conhecimento

Faccin (2016, p. 45) aponta que, “Quando os espaços são efetivos, ou seja, cumprem a sua função de suportar o processo de criação do conhecimento, surgem resultados e importantes ativos de conhecimento”. Nonaka, Toyama e Konno (2000) apontam que os ativos de conhecimento contemplam os *inputs* (entradas), *outputs* (saídas) e os moderadores do processo de criação de conhecimento. Também chamados de capital intelectual, são os recursos humanos, estruturais, armazenados e disponíveis para a organização. (HANIF; ABBAS, 2012).

Nonaka, Toyama e Konno (2000) ainda defendem que, ao usar os ativos de conhecimento existentes, a organização cria conhecimento novo por meio do processo SECI nos espaços de interação (Ba), onde o novo conhecimento, uma vez criado, torna-se a base para o espiral da criação de conhecimento. A capacidade de criar e utilizar os ativos de conhecimento é uma das principais fontes de vantagem competitiva sustentável das organizações.

Como exemplos de ativos de conhecimento, Faccin (2016, p. 59) cita “Patentes, licenças, bancos de dados, documentos, habilidades, ativos sociais, equidade da marca, aptidões em projetos de sistemas e estruturas organizacionais”. Os gestores precisam entender como identificar e avaliar os ativos de conhecimento existentes dentro da organização e como gerenciá-los para obter a vantagem competitiva. (CARLUCCI; SCHIUMA, 2004).

Balestrin (2007) aponta que um fator estratégico para a organização é o potencial em criar novos conhecimentos, muito mais que a tentativa de os gerenciar (NONAKA; TOYAMA, 2002), e complementa que a capacidade de criar novos conhecimentos, ao invés de o estocar, é um dos ativos de conhecimento mais importante para a empresa. Para compreender a relevância dos ativos de conhecimento, é importante analisar a figura de Nonaka, Toyama e Konno (2000):

Figura 6 - Ativos de conhecimento

<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL</p> <p>Conhecimento tácito compartilhado com as experiências comuns.</p> <ul style="list-style-type: none"> - habilidades e Know-how dos indivíduos; - cuidado, amor, confiança e segurança; e - energia, paixão e tensão. <p style="text-align: right;">S</p>	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>Conhecimento explícito em imagens, símbolos e linguagens.</p> <ul style="list-style-type: none"> - conceitos de produtos; - design; e - brand equity. <p style="text-align: right;">E</p>
<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <p>Conhecimento tácito rotineiro e embutido em ações e práticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - know-how em operações diárias; - rotinas organizacionais; e - culturas organizacionais. <p style="text-align: right;">I</p>	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>Sistematização e armazenamento do conhecimento explícito.</p> <ul style="list-style-type: none"> - documentos, especificações, manuais; - bases de dados; e - patentes e licenças. <p style="text-align: right;">C</p>

Fonte: Nonaka, Toyama e Konno (2000).

Pela análise da figura 7, percebe-se que diferentes espaços de criação de conhecimento (Ba) proporcionam diferentes tipos de ativos de conhecimento, influenciando no processo de criação de conhecimento. (CHOU; HE, 2014). Os diferentes ativos gerados dependem de maior ou menor intensidade de conhecimentos tácitos e explícitos, mobilizados pelas diferentes práticas colaborativas adotadas. A criação de conhecimento em um Ba (espaço de interação) entre organizações é feita por meio do diálogo, envolvendo a expressão de argumentos sobre metas, hipóteses e ações e sua avaliação por meio da discussão. (POWELL, 1998).

Nessa lógica, os autores Chou e He (2014) complementam que: ativos de conhecimento conceitual têm um maior efeito sobre a externalização; ativos de conhecimento de rotina têm um efeito maior sobre a socialização; os ativos de conhecimento experiencial não têm um maior efeito sobre a internalização; e ativos de conhecimento sistêmico não possuem efeito na combinação.

Por fim, é importante realçar a relevância das práticas colaborativas que levam à inovação. Dentro desse contexto de práticas realizadas em redes de cooperativas de crédito, a inovação emerge como um importante ativo de conhecimento. (TSAI, 2001; DYER; NOBEOKA, 2000; POWELL, 1998). Para

Dyer e Singh (1998) os resultados da inovação dependem cada vez mais das interações entre os diversos atores. Os membros que conseguirem manter uma boa interação, tanto em nível interno quanto externo, serão capazes de se tornar mais inovadores.

A inovação colaborativa é destacada nessa pesquisa como ativo de conhecimento resultante das práticas de criação do conhecimento realizadas em redes de cooperativas de crédito. Para entender melhor o conceito, vale mencionar que a inovação tem sido estudada por inúmeros estudiosos que se referem a diferentes perspectivas. (CORSARO; CANTÙ; TUNISINI, 2012). Entre eles, pode-se distinguir três perspectivas principais sobre redes de inovação: macro, meso e micro (MEEUS; FABER; OERLEMANS, 2006), sendo que a fronteira entre elas é bastante complexa e de difícil diferenciação.

Em uma perspectiva macro, uma rede de inovação desempenha um papel fundamental em termos de sistema econômico e institucional. Estudos nesse campo, de fato, investigam o impacto das redes de inovação em macro sistemas, onde o único ator tem um papel secundário. (LUNDEVALL, 1995; METCALFE, 1995). A análise de redes de inovação ao nível da indústria permite a investigação dos efeitos de redes sobre o crescimento da indústria, bem como a emergência dessa rede e a sua evolução. (MALERBA, 2004).

A perspectiva meso lida principalmente com processos em níveis diádicos e de rede. A abordagem de rede industrial, por exemplo, enfatiza que a inovação é gerada e desenvolvida em um ambiente de rede. (SNEHOTA; HÅKANSSON; 1995). Em outras palavras, as inovações são determinadas pela rede em que a empresa está inserida (MÖLLER; RAJALA; SVAHN, 2005), e cada relacionamento é influenciado por relações de terceiros, proporcionando oportunidades, mas também algumas restrições dentro do contexto da rede.

Já em uma micro perspectiva, a atenção é concentrada nas empresas individuais. Vários estudiosos enfatizam que a colaboração entre as empresas é um ponto importante para a inovação tecnológica e comercialização (COOMBS; NARANDREN; RICHARDS, 1996) e que as companhias individuais obtêm vantagens de fazer parte de uma rede de inovação.

Powell (1998) afirma que a inovação é significativamente e cada vez mais influenciada pela formação de redes de colaboração e alianças levando a uma variedade de relacionamentos externos. Isso decorre do aumento das

alianças estratégicas, do P&D colaborativo, da maior consciência para a gestão da cadeia de suprimento, do crescimento de redes entre pequenas e médias empresas com empresas grandes e do crescimento das redes entre pequenas empresas.

Lee, Song e Yang (2015) mencionam que a entrada de membros inovadores em redes tende a trazer vantagens competitivas para a rede como um todo e para os seus membros. Singh et al. (2015) apontam que as redes de colaboração podem melhorar o desempenho inovador dos seus membros, ao prover o conhecimento necessário que eles precisam para inovar. (ARAL; VAN ALSTYNE, 2011; TORTORIELLO; McEVILY; KRACKHARDT, 2014). Os autores complementam que os contatos das redes proporcionam oportunidades de criação, que podem ser combinadas e reconfiguradas para as inovações.

Howard et al. (2015) sugerem que, ao observar as rotinas de um parceiro membro de uma rede, que tenha experiência em inovação colaborativa interorganizacional, e ao realizar essas práticas colaborativas proporcionadas pela rede, uma empresa iniciante pode internalizar uma inovação e, posteriormente, implantar rotinas semelhantes para suas atividades inovadoras e internas. Os autores complementam que o potencial para aprender tais rotinas inovadoras de empresas parceiras é um dos principais benefícios de estratégias de empresas que se inserem em redes, o que reforça a inovação como um importante ativo de conhecimento nesse contexto.

Singh et al. (2015) argumentam que as redes impactam na melhoria do desempenho inovador dos seus membros, uma vez que novos conhecimentos disponíveis em diferentes partes da rede influenciam os membros a obterem resultados mais inovadores. Práticas colaborativas que levam à inovação colaborativa como ativo de conhecimento também abrangem o desenvolvimento de soluções coletivas a partir da rede na qual ela se insere. As redes de cooperação podem suprir as necessidades de capacitação de seus associados, pois elas têm melhores condições de identificar fragilidades comuns e encontrar soluções coletivas para as necessidades comuns dos seus membros. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

Schillebeeckx et al. (2015) argumentam que membros com desempenho inferior aos seus pares em um mercado têm maior propensão a colaborar e ingressar em uma rede interorganizacional, tendo em vista as vantagens

oriundas de soluções coletivas da rede. São exemplos de inovações que constituem soluções coletivas os serviços de garantia ao crédito, prospecção e divulgação de oportunidades, auxílio contábil e técnico produtivo, assim como infraestrutura de suporte, cursos e treinamentos, consultorias e tecnologias de informação, os quais podem ser internalizados pelas redes para minimizar os obstáculos impostos às empresas. (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

A infraestrutura coletiva materializa o sentido dos envolvidos em pertencer ao grupo (OLSON, 1999), fortalecendo seus vínculos e conectando-os mais intensamente à rede. (HANDY, 1997). Ou seja, é importante que os membros da rede percebam o jogo de soma positiva que ocorre nas relações em rede para que a infraestrutura coletiva se torne uma solução viável para o desempenho de todos na rede, inclusive no contexto das redes de cooperativas de crédito. Há outros exemplos de solução coletiva na literatura, como Zoet e Versendaal (2014), os quais descrevem uma solução colaborativa de gerenciamento de regras de negócios, solução em que duas ou mais organizações são responsáveis pela configuração e execução dos sistemas de serviços comuns aos membros de uma rede.

Empresas em estágio inicial das suas atividades tendem a se beneficiar claramente com novas tecnologias e modelos comerciais compartilhados por membros mais experientes (HOWARD et al., 2015), mas a contrapartida também é válida: o membro mais experiente também se aperfeiçoa ao realizar uma solução coletiva que pode torná-lo ainda mais expert e com uma estrutura mais complexa como uma inovação colaborativa da rede. O acesso facilitado a uma infraestrutura coletiva e às demais soluções tende a trazer vantagem ao participante de uma rede, e assim influenciar no seu desempenho inovador perante a rede e o mercado.

Em um estudo de Pittaway et al. (2004), é apresentada uma revisão sistemática de pesquisas ligando o comportamento em rede de empresas com a sua capacidade inovadora. O artigo fornece evidências sugerindo que as relações em rede com fornecedores, clientes e intermediários (como associações profissionais e comerciais) são fatores importantes que afetam o desempenho da inovação e da produtividade. Essas evidências de Pittaway et al. (2004) corroboram com a visão de Powell (1998), o qual aponta que em um ambiente de incerteza, há mais interação entre as organizações, visando

acessar tanto conhecimento como recursos, inferindo que o lócus de inovação é encontrado em redes de colaboração, mais do que em organizações individuais.

Pittaway et al. (2004) também descrevem que o contexto institucional em que as empresas operam molda a forma de governança que deve ser criada, e que a gestão da rede também é considerada crucial para o sucesso da inovação. A seguir apresenta-se um quadro sobre estudos de destaque sobre criação de conhecimento que leva à inovação colaborativa em redes interorganizacionais:

Quadro 3 - Estudos sobre criação de conhecimento que levam à inovação colaborativa

Autores	Estudos sobre criação de conhecimento que levam à inovação colaborativa
Von Hippel (1988)	Argumenta que uma rede de produção com mecanismos superiores de transferência de conhecimento entre os usuários, fornecedores e fabricantes será capaz de “inovar” as redes de produção com rotinas de compartilhamento de conhecimentos mais efetivas.
Powell, Koput e Smith-Doerr (1996)	Constataram que o locus de inovação na indústria de biotecnologia foi a rede, não a firma individual.
Erickson e Jacoby (2003)	Evidenciaram que as redes são importantes para o aprendizado de práticas que levam à inovação de outros membros, acessando o conhecimento e com o aumento da interação.
Tranfield et al. (2006)	Dedicaram-se à identificação de práticas de criação de conhecimento em diferentes fases do processo de inovação.
Saenz e Perez-Bouvier (2014), Conell, Kriz e Thorphe (2014) e Del Giudice e Maggioni (2014).	Afirmam que as relações colaborativas interorganizacionais podem viabilizar o acesso a uma grande quantidade de conhecimento para os processos de inovação.
Sie et al. (2014)	Apontam fatores que influenciam a colaboração em redes de inovação e aprendizado.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Faccin (2016) e Rodrigues (2009).

Para o estudo em questão, considera-se que as cooperativas mais desenvolvidas realizam práticas de criação de conhecimento que geram inovações relevantes para as demais cooperativas da rede, se tornando ativos de conhecimento fundamentais nesse processo de inclusão financeira. Como as cooperativas menores só conseguem auferir ativos de inovação nesse contexto específico, infere-se que as práticas geradas na rede têm influência no conhecimento criado entre os seus participantes, levando à inovação, sendo esta uma das abordagens desta pesquisa com redes de cooperativas de crédito.

A inovação colaborativa é uma vantagem amplamente reconhecida para os membros das redes em diversos estudos. Portanto, sugere-se que a sua aplicação como ativo de conhecimento, no contexto de redes de cooperativas de crédito, seja o resultado de práticas colaborativas, relacionando-se com o fomento à inclusão financeira de pequenos negócios.

O próximo subcapítulo dedica-se à revisão da inclusão financeira, que é o objetivo fim das redes de cooperativas de crédito investigadas nessa pesquisa.

2.3 Inclusão Financeira

De acordo com Andrade e Diniz (2015), o Banco Central do Brasil (Bacen) entende a inclusão financeira como o processo de efetivo acesso e uso pela população de serviços financeiros adequados às suas necessidades, contribuindo com sua qualidade de vida. Neste trabalho, o termo “inclusão financeira” é entendido como o acesso da população e dos pequenos negócios a serviços financeiros formais, tais como crédito, depósitos, seguros e pagamentos, de forma justa, segura e adequada à sua realidade. (CONROY, 2005; MOHAN, 2006; RANGARAJAN COMMITTEE, 2008).

Para que se entendam os objetivos de políticas e ações de inclusão financeira para empreendimentos de pequeno porte, é relevante compreender o cenário de restrições ao crédito para pequenos negócios. Abreu (2016) aponta que a literatura relacionada ao tema mostra que, mesmo em países desenvolvidos, os pequenos negócios também sofrem com restrições de acesso a recursos financeiros, seja para empresas nascentes ou para empresas que já estejam em estágio avançado do seu ciclo de vida. Ao analisar levantamento do Serasa, Franco (2014) relatou que a participação das pequenas e médias empresas (PMEs) no volume de dinheiro emprestado por bancos às pessoas jurídicas caiu de 43% para 38% de 2011 a 2014.

Abreu (2016) adiciona que, conforme estudo da *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD, em média 23,9% das pequenas empresas dos países membros indicaram o acesso a crédito como a principal restrição para o desenvolvimento de seus negócios, comparado com somente 18,2% das grandes empresas. Essa limitação de acesso está associada ao alto custo administrativo para empréstimos de pequena escala, um sistema

financeiro pouco desenvolvido, a percepção de alto risco atribuída às pequenas empresas, a assimetria de informação e a carência de garantias dos pequenos negócios. (OECD, 2010).

Diante da necessidade de desenvolvimento das economias emergentes, especialmente do Brasil, Tombini (2011) discorre que inclusão financeira é um tema da agenda prioritária do Banco Central desde o início do Século XXI. No início a abordagem era mais restrita, abrangendo o conceito de microcrédito, ampliando posteriormente para microfinanças, e, com o desenvolvimento dos estudos, debates e pesquisas na literatura, o escopo foi ampliado para inclusão financeira. Por isso, é essencial compreender o significado de microfinanças.

O conceito de microfinanças abrange a prestação de serviços financeiros para pessoas marginalizadas dos sistemas financeiros tradicionais, e ao longo do tempo, provou ser um instrumento válido para a luta contra a pobreza e a criação do desenvolvimento. (IMAI et al., 2012 apud MARCONATTO; CRUZ; PEDROZO, 2014). O campo de estudo das microfinanças apresenta um crescimento exponencial, e os pesquisadores vêm tentando entender melhor a proliferação generalizada das instituições de microfinanças nos países em desenvolvimento (MIX MARKET, 2013) e sua influência no desenvolvimento. (MARCONATTO; CRUZ; PEDROZO, 2014).

O mundo tem assistido a ascensão surpreendente das microfinanças, uma das estratégias mais célebres para a redução da pobreza e promoção do desenvolvimento sustentável. (MARCONATTO; CRUZ; PEDROZO, 2014). Uma estratégia importante de inclusão financeira está relacionada ao desenvolvimento de instituições de microfinanças, que trabalham com micro-operações, realizam uma maior quantidade de transações que um banco tradicional e tendem a atingir um número maior de pessoas antes totalmente excluídas (ou pouco inseridas) dos sistemas financeiros formais. (BROM, 2009).

As cooperativas de crédito, no contexto desta pesquisa, assumem um papel semelhante ao de uma instituição de microfinanças, tendo em vista sua importância para a inclusão financeira dos empreendimentos de regiões menos favorecidas economicamente no Brasil. A cooperativa de crédito é uma instituição financeira criada para oferecer soluções financeiras aos seus associados (SEBRAE, 2012), sendo um instrumento de acesso a produtos e

serviços financeiros adaptados às suas necessidades, contribuindo no processo de inclusão financeira.

A inclusão financeira surge com o objetivo de sanar esse afastamento entre recursos financeiros (crédito) e os consumidores, não só no acesso, mas também na sua utilização adequada. Diversas publicações sobre o tema apontam a importância da disponibilização de serviços financeiros seguros e formais (FUNGACOVÁ; WEILL, 2015; ANZOATEGUI et al., 2014; RUPANAWAR; REGE, 2013; PAL, 2011) nesse processo de inclusão financeira. E um maior acesso a serviços financeiros formais pode aumentar a empregabilidade, reduzindo o desemprego e o subemprego. (MENON; RODGERS, 2011). A Figura 8 demonstra os serviços financeiros formais englobados:

Figura 7 - Serviços financeiros formais englobados na inclusão financeira

Abertura e fechamento de contas
Distribuição de dinheiro
Aceitação de dinheiro e cheques
Abertura e serviços de contas de empréstimos
Depósitos recorrentes e à prazo
NREGA - Ato de garantia de emprego a trabalhadores rurais
Contas de crédito financeiro
Pagamentos de contas/recarga online
Vendas e serviços de produtos de seguros
Pagamentos de pensões e governos
Transferência de fundos
Extratos e saldos bancários
Recibos de transações
Integração da identificação única (UID)
Cadastro de clientes - biométrico
KYC - Conheça o seu cliente

Fonte: Adaptado de Wanke, Azad e Barros (2016).

A Figura 8 demonstra a diversidade de serviços financeiros que uma instituição financeira pode disponibilizar aos seus clientes, e remete a outros

estudos empíricos. Fungacová e Weill (2015) apontam três principais indicadores de inclusão financeira: a propriedade de uma conta bancária, poupança em uma instituição financeira e utilização de crédito em uma instituição financeira. Pela relevância para este estudo, esses três principais indicadores são averiguados na coleta de dados junto às redes de cooperativas de crédito. Além desses, também é verificada a criação e/ou adequação de produtos e serviços financeiros para pequenos negócios.

Conforme Bader e Savoia (2013), um dos principais desafios da inclusão financeira é desenvolver canais de distribuição adequados que permitam que pessoas antes totalmente excluídas (ou pouco inseridas) dos sistemas financeiros formais tenham acesso a esses serviços e condição de decisão sobre seu uso para atendimento às suas necessidades. Fungacová e Weill (2015) mostrando que as diferenças de renda entre os países e entre os indivíduos dentro dos países influenciam o nível de inclusão financeira.

Cernev, Diniz e Jayo (2009) apontam que a inclusão financeira passa pela diversificação dos canais bancários, como o uso de celulares e de correspondentes bancários, com a finalidade de expandir a atuação das instituições financeiras para além dos seus limites tradicionais, ampliando o mercado e atingindo o público de mais baixa renda. Bader e Savoia (2013) discorrem que a diversificação dos canais permite maior capilaridade, menor custo e é orientada às necessidades dos clientes, favorecendo a inclusão no sistema bancário e a universalização do acesso aos serviços financeiros. Como as necessidades do público de baixa renda diferem das necessidades do público atualmente atendido pelos bancos, os modelos de negócio bancário devem ser adequados ao universo da inclusão financeira.

Nesse sentido, além da disponibilidade de crédito e serviços financeiros adequados, é necessário que a sociedade, tanto consumidores quanto empresários, tenham acesso a esses produtos e consiga aplicá-los de forma consciente. (SEBRAE, 2015). Por exemplo, Anzoategui et al. (2014) investigam o efeito de remessas de dinheiro enviadas a famílias localizadas em países em desenvolvimento sobre a inclusão financeira da região. Mesmo com a alta quantidade de remessas de dinheiro enviado em um país, a inclusão financeira pode ser pequena, se a maior parte dos recursos fica concentrado em poucas famílias.

Como alternativa para promover a inclusão financeira por meio da democratização de acesso ao crédito, as finanças solidárias apresentam potencial para promover o desenvolvimento territorial das comunidades pobres, nas quais vivem pessoas que muitas vezes não são sequer consideradas clientes potenciais a serem alcançados pelas instituições financeiras reguladas e supervisionadas pelo Bacen. (FREIRE, 2011). Entre as instituições destacadas nas finanças solidárias estão as cooperativas de crédito, sendo que a criatividade dessas instituições pode ser percebida pela sua organização em redes horizontais de cooperação. (FREITAS; DAMIAN; GIUSTI, 2009).

Em países desenvolvidos, como o Reino Unido, as dimensões da inclusão financeira são: o acesso a serviços bancários, o acesso ao crédito a preços acessíveis e o acesso pessoal a consultores de assuntos financeiros. (CHAKRAVARTY; PAL, 2013). Já para os países em desenvolvimento, é importante que uma parte significativa dos serviços financeiros formais sejam direcionados para setores prioritários, como a agricultura, as atividades de pequenas empresas e os setores da população economicamente mais desfavorecidos. Há convergência com o pensamento de Fungacová e Weill (2015), os quais discorrem que a inclusão financeira é determinante para o desenvolvimento econômico, e de Diniz, Birochi e Pozzebon (2012), que reconhecem a inclusão financeira para os setores prioritários como um elemento crítico em políticas de redução da pobreza e crescimento econômico.

Indivíduos que não são financeiramente excluídos são capazes de investir em novos negócios, o que contribui para a redução da pobreza e o crescimento econômico. (FUNGACOVÁ; WEILL, 2015). Com base numa avaliação de um programa de microcrédito na Índia, Banerjee et al. (2010) descobriram que o acesso ao microcrédito leva a um maior investimento em bens duráveis nos negócios, aumenta o número de novas empresas e melhora a rentabilidade dos negócios existentes. E na mesma linha, Figart (2013) aponta que, sem a disponibilização de serviços financeiros adequados, os negócios de pequeno porte apresentam muita dificuldade de se manter em um mercado competitivo e de se desenvolver.

Para Sarma (2010), um sistema financeiro inclusivo é desejável por várias razões. Em primeiro lugar, porque facilita a alocação eficiente dos recursos produtivos. Em segundo lugar, o acesso a serviços financeiros

apropriados pode melhorar significativamente a gestão cotidiana das finanças. E em terceiro lugar, um sistema financeiro totalmente inclusivo pode ajudar a reduzir o crescimento das fontes informais de crédito (como agiotas) que muitas vezes tendem a ser exploradoras. Assim, um sistema financeiro totalmente inclusivo aumenta a eficiência e o bem-estar, fornecendo caminhos para práticas de poupança seguras, facilitando toda uma gama de serviços financeiros eficientes.

Até o momento foram apresentados diversos entendimentos da literatura sobre o termo inclusão financeira, bem como sua aplicação empírica. O Quadro 4 resume os principais estudos empíricos de destaque em publicações internacionais relacionados à inclusão financeira:

Quadro 4 - Estudos empíricos de destaque sobre a inclusão financeira

Autores	Estudos empíricos de destaque sobre a inclusão financeira
Fuller (1998)	Discutem a influência de cooperativas de crédito na inclusão e exclusão financeira mundial.
Dev (2006)	Aponta que as instituições de microfinanças são fundamentais para melhorar a inclusão financeira.
Rangarajan Committee (2008)	Em um pronunciamento oficial, o comitê de inclusão financeira da Índia aponta as principais políticas do país para a promoção de serviços bancários formais ao alcance das camadas menos abastadas da população.
Mitton (2008)	Revisa as políticas e práticas de inclusão financeira adotadas no Reino Unido, identificando grupos vulneráveis à exclusão financeira no futuro, as forças e fraquezas das atuais políticas
Banerjee et al. (2010)	Ao avaliar um programa de microcrédito na Índia, descobriram que o acesso ao microcrédito leva a um maior investimento em bens duráveis nos negócios, aumenta o número de novas empresas, e melhora a rentabilidade dos negócios existentes.
Demirgüç-Kunt e Klapper (2012)	Este artigo fornece a primeira análise do Banco de dados da Inclusão Financeira Global (Global FinEx).
Chakravarty e Pal (2013)	Analisam as dimensões da inclusão financeira no Reino Unido.
Anzoategui et al. (2014)	Investigam o efeito de remessas de dinheiro enviadas a famílias localizadas em países em desenvolvimento sobre a inclusão financeira da região

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da análise de artigos.

Conforme verificado no Quadro 4, há diversos estudos empíricos investigando a inclusão financeira em diferentes cenários e contextos, aplicados em várias nações distintas, o que corrobora com a afirmação de Sarma (2010),

de que a promoção de um sistema financeiro inclusivo é uma política prioritária em muitos países. Todavia, poucos estudos sobre o tema procuram analisar o impacto da atuação de agentes bancários e de outras instituições do setor sobre a inclusão financeira de pequenos negócios. É esse ponto específico que essa pesquisa visa explorar, demonstrando sua autenticidade.

Outros autores também apontam certas lacunas em publicações sobre o tema. Para Sarma (2010), não tem havido muita discussão sobre o desenvolvimento financeiro e suas implicações na inclusão financeira. A autora ainda aponta que, apesar de a importância da inclusão financeira ser amplamente reconhecida, a literatura ainda carece de uma medida abrangente que possa ser usado para medir o grau de inclusão financeira entre as economias. Para preencher essa lacuna, a autora propõe um índice multidimensional da inclusão financeira, que capta informação em várias dimensões de inclusão financeira em uma escala de 0 a 1, sendo um índice fácil de calcular e comparável em todas as economias.

Sarma (2010) aponta que o processo de construção de um sistema de inclusão financeira é complexo. A literatura identifica cinco principais formas de exclusão financeira - a exclusão de acesso, onde segmentos da população continuam excluídos do sistema financeiro, seja devido ao afastamento ou devido ao processo de gestão de riscos do sistema financeiro; exclusão por condições, quando a exclusão ocorre devido às condições inadequadas para algumas pessoas; exclusão por preços, quando a exclusão acontece devido aos preços exorbitantes de produtos financeiros; exclusão de marketing, quando a exclusão ocorre devido à comercialização e venda de produtos financeiros para alvos específicos; e autoexclusão, que ocorre quando certos grupos de pessoas se excluem do sistema financeiro formal devido a medo e barreiras psicológicas.

A inclusão financeira é um processo que garante a facilidade de acesso, disponibilidade e utilização do sistema financeiro formal para todos os membros de uma economia. Essa definição enfatiza as principais dimensões da inclusão financeira: acessibilidade, disponibilidade e utilização do sistema financeiro. Essas dimensões juntas constroem um sistema financeiro inclusivo. Sarma (2010) então propõe três dimensões básicas de um sistema financeiro inclusivo: penetração financeira, disponibilidade dos serviços financeiros e uso do sistema financeiro.

A penetração financeira aborda que um sistema financeiro inclusivo deve ter tantos usuários quanto possível, isto é, penetrar amplamente entre os usuários. A disponibilidade de serviços financeiros aponta que, em um sistema financeiro inclusivo, serviços bancários devem ser facilmente disponíveis para os usuários. O uso do sistema financeiro prescinde que apenas ter uma conta em uma IF não é suficiente para um sistema financeiro inclusivo; também é fundamental que os serviços financeiros sejam adequadamente utilizados. Para essa dimensão, utiliza-se o volume de crédito e depósito como referência para mensurá-la. (SARMA, 2010).

A partir dessas dimensões, esta pesquisa irá explorá-las no contexto de pequenos negócios no Brasil. Para isso, realizar-se-á uma adaptação de seu uso com o foco em pessoa jurídica dentro de cooperativas de crédito. Antes de mostrar essa adaptação, abordar-se-á o contexto dos empreendimentos de pequeno porte no Brasil e a importância da inclusão financeira para esses negócios.

O Bacen (2014) aponta que, com a continuidade dos debates internacionais sobre o assunto, ficou cada vez mais clara a estreita relação entre inclusão financeira e desenvolvimento socioeconômico. A Figura 9 ilustra o entendimento do Bacen (2014) sobre a adequada inclusão financeira da população:

Figura 8 - Adequada inclusão financeira da população



Fonte: Bacen (2014).

A Figura 9 demonstra que está se solidificando a convicção de que a inclusão financeira da população engloba um círculo virtuoso: a adequada expansão da inclusão financeira viabiliza o acesso à economia formal, contribuindo para melhoria da qualidade de vida da população. Dessa forma, propicia maior crescimento econômico, que, por sua vez, facilita o acesso de mais pessoas à economia e ao sistema financeiro, mobilizando poupança e investimento para crescimento do setor produtivo gerando novos negócios e impulsionando os existentes.

Diversas instituições procuram fomentar a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil, com destaque para o Bacen e para o Sebrae. A promoção da inclusão financeira é uma ação estratégica para a economia brasileira, contribuindo para a estabilidade econômica e eficiência do Sistema Financeiro Nacional (SFN), e também favorecendo a aplicação dos seus instrumentos de política monetária. (BACEN, 2011). Nesse contexto, o Bacen reconhece a particularidade dos pequenos negócios, e apoia políticas de inclusão financeira específicas para os empreendimentos de pequeno porte, realizando, desde 2008, em parceria com o Sebrae, os Fóruns do Banco Central de Inclusão Financeira.

Para falar de inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil, é importante notar que essas empresas: representam 99% dos empreendimentos formais brasileiros; empregam 15,6 milhões de pessoas (51,6% do total de empregados com carteira assinada); pagam R\$ 18,7 bilhões (39,5% da massa de salários paga pelas empresas); e totalizam 7,9 milhões de empreendimentos formais no país. (SEBRAE, 2015). Tendo em vista a importância dos pequenos negócios para a economia dos países em desenvolvimento, em especial do Brasil, é importante que o processo de inclusão financeira também englobe os empreendimentos de pequeno porte excluídos do sistema financeiro formal.

O conhecimento sobre serviços financeiros é fator indispensável para garantir a permanência dos empreendedores no mercado e garantir perspectivas de crescimento e geração de trabalho e renda. (SEBRAE, 2015). A atuação estratégica do Sistema SEBRAE nas orientações e nos aportes de conhecimento em ações de inclusão financeira constitui um desafio permanente. As ações de inclusão financeira da instituição visam atender às necessidades de serviços

financeiros dos pequenos negócios, tornando-os mais competitivos. (SEBRAE, 2015).

O Bacen entende que, com o fortalecimento das cooperativas de crédito, será possível realizar uma inclusão financeira mais abrangente no Brasil (ANDRADE; DINIZ, 2015), inclusive para os pequenos negócios. Santos (2015) acredita que a disseminação de boas práticas de atuação com pequenos negócios entre cooperativas é um meio de gerar maior conhecimento e, conseqüentemente, uma inclusão financeira superior nessas redes. Como essas redes são voltadas à inclusão financeira de pequenos negócios, esses ativos gerados nessas redes de cooperativas tendem a fomentar a inclusão financeira de empreendimentos de pequeno porte.

No intuito de atingir esses objetivos, na história de sua atuação, o Sebrae se apresenta como um parceiro importante nesse processo, tendo sido uma das instituições que mais apoiam o cooperativismo, visando expandir a inclusão financeira dos pequenos negócios no Brasil, tais como grupos de trabalho sobre a Resolução CMN 3.058, de 2002 e sobre a Resolução CMN 3.106, de 2003, que estabeleceram normas para a constituição e funcionamento de cooperativas de crédito atuantes com pequenos negócios. (SEBRAE, 2015). Em 2011, destaca-se ainda mais, com o grande projeto de formação de redes de cooperativas de crédito voltadas para a inclusão financeira de pequenos negócios.

Somente a formação de uma cooperativa de crédito não reflete um contexto de inclusão financeira de pequenos negócios. Todavia, os objetos de estudo desta pesquisa, as cooperativas de crédito que atuam em redes apresentam um desempenho importante relacionado à inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte.

Como este estudo se dedica a investigar a inclusão financeira de pequenos negócios gerada por redes de cooperativas de crédito, os elementos teóricos (dimensões) de penetração financeira, disponibilidade dos serviços financeiros e uso do sistema financeiro são adaptados da seguinte maneira: facilidade de abrir uma conta bancária PJ; políticas de análise e liberação de crédito para PJ; disponibilidade de produtos financeiros para PJ.

Além desses elementos, analisar-se-ão os dados oficiais registrados no Banco Central do Brasil: quantidade de associados PJ; volume de crédito

emprestado para pessoa jurídica; total de depósitos em nome de PJ. O detalhamento da análise será feito na seção de Metodologia.

Os próximos capítulos descrevem a metodologia, os resultados do estudo, considerações finais e as referências.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os aspectos metodológicos utilizados para atingir o objetivo geral do estudo. Contempla a caracterização do método de pesquisa, as fases, unidade de análise, técnicas para a coleta de dados e procedimentos para a análise e interpretação.

3.1 Caracterização do Método da Pesquisa

O método utilizado nesta pesquisa caracteriza-se como qualitativo e exploratório, por meio da estratégia metodológica de estudo de caso. Buscou-se a compreensão de como as práticas colaborativas realizadas em redes de cooperativas de crédito geram ativos de conhecimento para a inclusão financeira de pequenos negócios.

A escolha do estudo de caso como método é a mais adequada para este trabalho, pois apresenta como principais características: a) investigar o fenômeno sob o ponto de vista organizacional, em seu meio natural, com variadas fontes de evidência, buscando a compreensão do fenômeno em sua magnitude; b) utilização de diversas técnicas de coleta de dados; c) maior aprofundamento do fenômeno investigado, sem a preocupação de auferir resultados estatísticos limitados, mas sim descrever com maior verticalidade o objeto de estudo e suas implicações.

3.2 Seleção de Casos

Os casos foram escolhidos a partir de interesse e conveniência para o estudo, não implicando obter unidades de amostragem estatística. Os casos selecionados foram: Rede de Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas (Rede 1); Rede de Cooperativas Financeiras do Estado do Mato Grosso (Rede 2); Rede de Boas Práticas em Cooperativas Paranaenses (Rede 3). Além das três redes, também participaram da pesquisa representantes da Coordenação Nacional.

a) *Identificação do Caso 1: Rede de Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas:*

Com a participação de 14 (catorze) cooperativas do sistema Sicoob e 2 (duas) do sistema Unicred, as cooperativas de crédito da rede se destacam por sua origem de agente financeiro de cooperativas de produção, possuindo pontos de atendimento em mais de 30 cidades das duas microrregiões.

As cooperativas atuam em rede desde 2011, quando ocorreu a primeira chamada de projetos do Sebrae. A escolha da rede se justifica pelo histórico da criação das primeiras cooperativas de crédito de empresários de micro e pequeno porte no Brasil, inserção da atuação das cooperativas no microcrédito produtivo e orientado, além da parceria de destaque com o Sebrae, fundamental para a integração das cooperativas com o Banco de Desenvolvimento de MG (BDMG).

b) *Identificação do Caso 2: Rede de Cooperativas Financeiras do Estado do Mato Grosso:*

Com a participação de 6 (seis) cooperativas do sistema Sicoob, 9 (nove) do sistema Sicredi, e 3 (três) do sistema Confesol, engloba mais de 80 (oitenta) pontos de atendimento em mais de cinquenta cidades em todo o estado, tanto no meio urbano como rural.

As cooperativas atuam em rede desde 2012, e logo nos dois primeiros anos a rede teve destaque por sua alta disponibilidade de ações, motivo pelo qual justifica sua escolha. Foram realizados mais de 40 (quarenta) cursos, 71 (setenta e uma) palestras, 270 (duzentos e setenta) horas de consultoria, 916 (novecentos e dezesseis) atendimentos e 800 (oitocentas) orientações.

c) *Identificação do Caso 3: Rede de Boas Práticas em Cooperativas Paranaenses:*

Com a participação de 8 (oito) cooperativas do sistema Sicoob e 10 (dez) do Sistema Sicredi, as cooperativas de crédito de maior destaque são oriundas de empresários do setor calçadista,

englobando mais de 120 (cento e vinte) pontos de atendimento em todo o estado do Paraná.

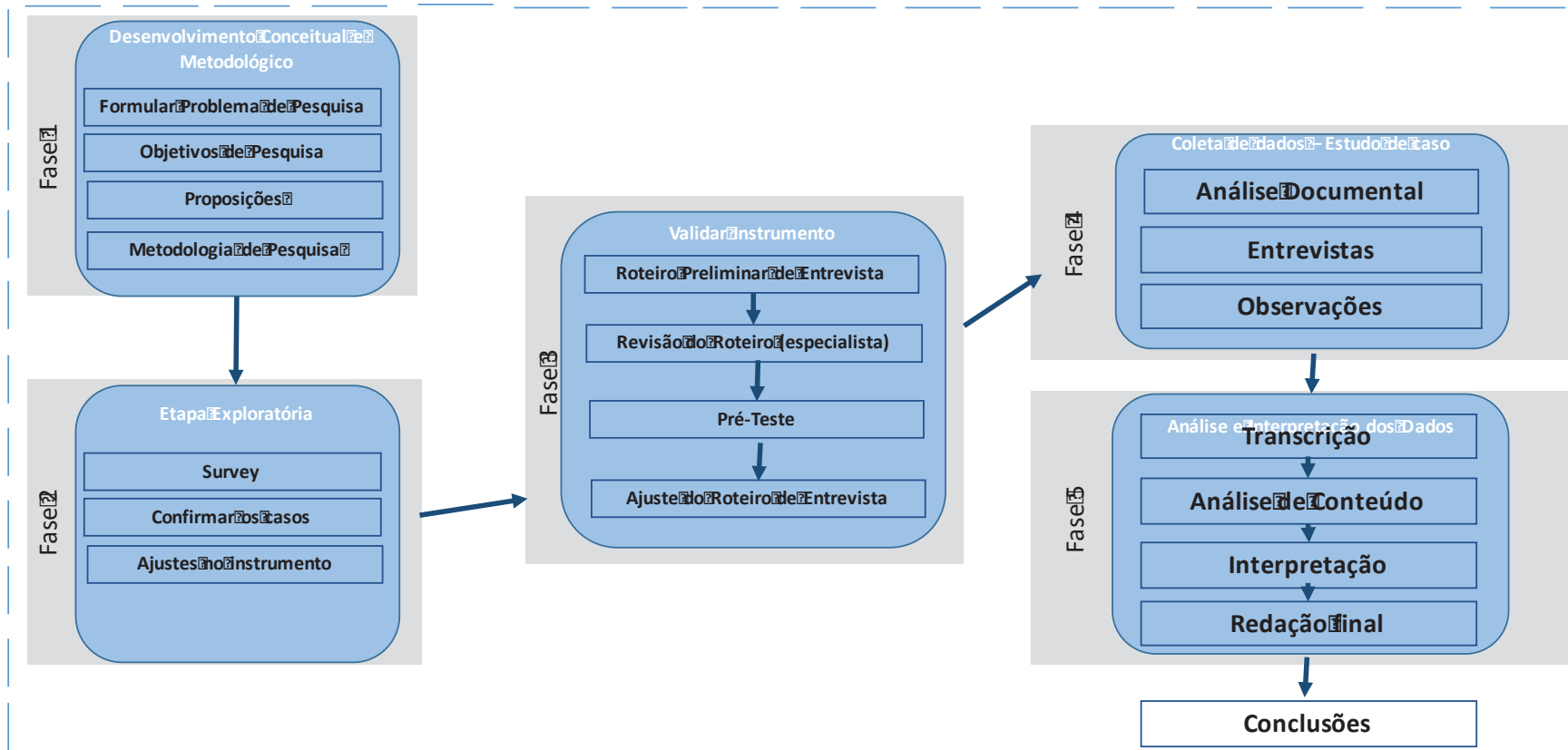
As cooperativas atuam em rede desde 2011, quando ocorreu a primeira chamada de projetos do Sebrae. A escolha da rede se justifica pelo pioneirismo das cooperativas dessa rede no desenvolvimento de produtos e serviços financeiros para pequenos negócios, bem como resultados relevantes e diferenciados para o segmento. Além disso, duas cooperativas têm grande destaque na região Noroeste do estado, tendo sido modelos que inspiraram o início das redes de cooperativas de crédito apoiadas pelo Sebrae.

A opção pelo estudo de caso múltiplo neste trabalho de pesquisa mostra-se adequada em razão de: a) o problema proposto e os objetivos buscam investigar variáveis que afetam um mesmo tipo de organização [o caso] em seu ambiente [contexto]; b) a utilização de mais de um caso traz alguns benefícios analíticos, pois buscará confrontar padrões, evidências e replicações teóricas que darão maior vigor ao estudo.

Por fim, vale mencionar que, como complemento à análise dos casos, entendeu-se que o papel da coordenação nacional de projetos é extremamente relevante tanto para a origem quanto para a continuidade das redes, tendo sido tomada a decisão de entrevistar também atores chave desse processo, de forma a complementar a análise e interpretação dos dados.

3.3 Fases da Pesquisa

Figura 9 - Fases da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa foi dividida em cinco fases, conforme a Figura 11:

a) *Desenvolvimento conceitual e metodológico:*

Formulação do problema de pesquisa, definição dos objetivos, proposições, fundamentação teórica, desenho conceitual e metodológico da pesquisa.

b) *Etapa exploratória:*

Questionário com o universo de 17 (dezesete) redes de cooperativas de crédito voltadas à inclusão financeira de pequenos negócios, com o objetivo de complementar a seleção dos melhores casos.

Na etapa exploratória foi realizada uma pesquisa com todas as dezessete redes que fazem parte da população, de forma a classificar as redes mais colaborativas e menos colaborativas. A população contempla as 17 redes de cooperativas apoiadas pelo Sebrae, que totalizam 185 cooperativas de crédito participantes. Essa etapa serviu para classificar as redes integrantes da população e apoiar na escolha dos casos.

Para a etapa exploratória, os requisitos para a escolha dos casos foram definidos pelo autor por critérios de representatividade, conforme a pesquisa e outras características relevantes. Os critérios para a classificação estão descritos abaixo:

Quadro 5 - Requisitos para a escolha da rede de cooperativas de crédito

Característica	Requisito
Duração do Projeto	A rede deverá ter participado de um projeto com no mínimo 02 (dois) anos de duração junto ao Sebrae.
Número de Cooperativas	A rede deverá conter no mínimo 10 (dez) cooperativas de crédito.
Diversidade de Atores	A rede deverá englobar no mínimo 02 (dois) sistemas cooperativistas diferentes e (03) instituições parceiras distintas.
Colaboração	A rede deverá alcançar no mínimo uma nota média de 8,0 (oito) nas perguntas relacionadas à colaboração.
Criação de Conhecimento	A rede deverá alcançar no mínimo uma nota média de 8,0 (oito) nas perguntas relacionadas à criação de conhecimento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pelos indícios coletados nas conversas com a coordenação nacional dos projetos de redes de cooperativas de crédito, suspeitava-se que as redes formadas nos estados de MG, MT e PR eram as mais colaborativas, mais atuantes e com os melhores resultados dentro do contexto investigado. A etapa exploratória serviu para confirmar essa tendência e escolher essas três redes como casos do estudo de caso.

c) *Visitas de campo:*

Foram investigadas em profundidade as três redes de cooperativas de crédito com a melhor classificação obtida conforme o Quadro 6, sendo pelo menos uma cooperativa de crédito de destaque por rede, autoridades do segmento cooperativista, entre outros atores participantes do projeto, como gestores do Sebrae e técnicos do Banco Central, que representam uma grande diversidade de cooperativas, sistemas cooperativistas e outros *stakeholders*. A coordenação nacional, que tem importantes atores, também foi investigada.

A seleção dos informantes-chave da pesquisa obedeceu critérios de representatividade e atuação do ator dentro da rede, sendo selecionados aqueles que tinham um histórico de pelo menos um ano na rede ou na coordenação nacional. A seguir, apresenta-se o perfil das fontes investigadas:

Quadro 6 - Perfil das fontes investigadas

Unidade de Análise	Perfil das Fontes Entrevistadas
Rede 01	<ul style="list-style-type: none"> o Entrevistado 1A: Diretor Fiscal da sua Cooperativa, e membro do comitê gestor da Rede. o Entrevistado 1B: Presidente da sua Cooperativa, membro do comitê gestor da Rede. o Entrevistado 1C: Diretor Executivo da sua Cooperativa, participou da fundação da Rede. o Entrevistado 1D: Gestor do Projeto no Sebrae local, com atuação na Rede desde sua fundação.
Rede 02	<ul style="list-style-type: none"> o Entrevistado 2A: Presidente da sua Cooperativa, tendo atuado no comitê gestor da rede há 03 anos. o Entrevistado 2B: Diretor da sua Cooperativa, ex-gestor do projeto no Sebrae, com atuação na Rede desde sua fundação. o Entrevistado 2C: Conselheiro da sua Cooperativa, atuando na Rede há mais de 05 anos. o Entrevistado 2D: Gerente PJ da Cooperativa de crédito, atuando na Rede também há mais de 05 anos.
Rede 03	<ul style="list-style-type: none"> o Entrevistado 3A: Consultor da Rede no projeto desde a sua fundação. o Entrevistado 3B: Diretor Financeiro da sua cooperativa, atuando no comitê gestor da rede. o Entrevistado 3C: Presidente da sua cooperativa, com atuação na Rede desde sua fundação. o Entrevistado 3D: Gestor do Projeto no Sebrae local, com atuação na Rede há cinco anos.
Coordenação Nacional	<ul style="list-style-type: none"> o Entrevistado 4A: Ex Gerente da Unidade responsável pela coordenação nacional do Projeto, atuando junto às redes desde a sua concepção. o Entrevistado 4B: Ex Gestor Nacional do Projeto no Sebrae. o Entrevistado 4C: Ex Diretor Técnico do Sebrae, idealizador do projeto desde a sua concepção, atualmente atua como consultor das Redes. o Entrevistado 4D: Consultor do Projeto desde o início, já atuou junto a 5 Redes diferentes.

Fonte: Elaborado pelo autor.

d) *Coleta de dados:*

Para esta pesquisa, visando captar o que é mais significativo para a pesquisa, foram usadas as seguintes técnicas de coleta de dados dos estudos de caso: análise documental, entrevistas semiestruturadas, observações e questionários (para a etapa quantitativa de qualificação das redes com maior e menor grau de cooperação).

Na etapa inicial exploratória, realizou-se uma pesquisa com todas as dezessete redes que fazem parte da população, de forma a classificar as mais colaborativas e menos colaborativas. As perguntas foram com escala Likert de cinco níveis, para poder obter as médias e classificar as redes que mais colaboram e adotam práticas colaborativas de forma decrescente, assim como questões relativas à inclusão financeira de pequenos negócios. A pesquisa foi enviada aos membros do comitê gestor das redes que englobam o universo da população.

As entrevistas (dados primários) foram semiestruturadas, com perguntas abertas, visando coletar o maior número de informações do entrevistado sobre a questão de pesquisa. O roteiro de entrevista foi elaborado a partir da teoria revisada, que originou as proposições, e validado com dois especialistas no tema redes de cooperação. Além disso, realizou-se um pré-teste para aperfeiçoamento, anteriormente às entrevistas.

Para realizar entrevistas, foram marcadas visitas às cooperativas participantes das redes, bem como agendas por Skype, quando foi aplicado o roteiro de entrevista; além de tomar nota das respostas, as conversas foram gravadas para posterior transcrição. Procurou-se realizar entrevistas com dirigentes das cooperativas participantes das redes, com dirigentes dos sistemas cooperativistas de crédito parceiros, técnicos do Bacen, Sebrae, OCB e outros. Sua aplicação foi por meio de entrevista pessoal, telefone ou Skype, sendo preferencialmente aplicada por meio de entrevista pessoal.

O quadro 7 resume as dimensões de análise da pesquisa utilizadas para a elaboração das entrevistas, o principal instrumento qualitativo de coleta de dados utilizado.

Quadro 7 - Quadro-síntese das dimensões de análise da pesquisa

(continua)

Referência	Elementos teóricos	Objetivos específicos	Categorias de Análise	Perguntas
<p>Castells (1999); Williams (2005); Todeva (2006); Gulati et al (2012); Dyer e Singh (1998); Padula e Dagnino (2007); Provan e Kenis (2008); Wegner (2012); Albers (2005). Balestrin, Vargas e Fayard (2005); Nonaka, Toyama e Konno (2002); Von Krogh, Nonaka, e Rechsteiner (2012)</p>	<p>Colaboração Interorganizacional; Redes de Cooperação; Estratégias de Cooperação X Competição; Governança em Redes Interorganizacionais. Processo SECI; Espaços de Interação;</p>	<p>a) Descrever as redes de cooperativas de crédito e a sua dinâmica de gestão, colaboração e interação entre os membros.</p>	<p>Nível de colaboração entre as cooperativas; Motivos para a formação de Redes de Cooperativas; Resultados das Redes de Cooperativas; Grau de cooperação e Competição; Instrumentos de Governança. Situações de Interação; Frequência das Interações.</p>	<p>1. Você poderia descrever as motivações para a formação da sua rede de cooperativas? 2. Na sua rede há cooperativas que competem e colaboram uma com as outras ao mesmo tempo? Quais os principais conflitos existentes? 3. Como você avalia o nível de colaboração entre os membros da rede? 4. Qual é a configuração da Governança da Sua rede? É compartilhada entre os membros, há uma organização líder ou uma organização administrativa? 5. Quais os instrumentos de gestão da sua rede? 6. Quais são os principais benefícios de participar dessas redes de cooperativas de crédito? 7. Como ocorre a interação entre os membros da rede? Há encontros presenciais, virtuais... Favor descrever suas características. 8. Qual a frequência de encontros entre os membros? 9. Na sua opinião, qual a importância da interação para os resultados das cooperativas junto aos pequenos negócios?</p>

Quadro 7 - Quadro-síntese das dimensões de análise da pesquisa

(continuação)

Referência	Elementos teóricos	Objetivos específicos	Categorias de Análise	Perguntas
Dyer e Nobeoka (2000); Nonaka e Takeuchi (1995); Faccin (2016);	Práticas Colaborativas em Redes Interorganizacionais; Transf. de Conhecimento Interorganizacional; Práticas de criação de Conhecimento. Ativos de Conhecimento	b) Identificar as principais práticas de criação de conhecimento geradas nas redes de cooperativas de crédito.	Ações Conjuntas que Geram Criação de Conhecimento; Elementos que facilitam ou dificultam gerar ativos de conhecimento.	10. Comente como ocorre a troca de ideias e compartilhamento de conhecimento entre os membros. 11. Na sua opinião, quais os principais elementos que facilitam ou dificultam a aprendizagem na rede? 12. Na sua opinião, quais as principais práticas da rede que contribuem para a melhoria do desempenho das cooperativas junto aos pequenos negócios?
Tsai (2001); Powell (1998); Dyer e Singh (1998); Singh et al (2015)	Práticas Colaborativas em Redes Interorganizacionais; Desenvolvimento da Inovação por meio de redes; Práticas de Inovação Colaborativa.	c) Identificar os principais ativos de conhecimento resultantes das práticas colaborativas realizadas em redes de cooperativas de crédito.	Ações Conjuntas que Geram ativos de conhecimento; Inovação de Produtos, Processos e Marketing; Natureza das Inovações.	13. Como a rede gera ativos de conhecimento entre os associados? 14. Quais as principais práticas da rede para o desenvolvimento de ativos de conhecimento? 15. Quais as inovações geradas pela sua cooperativa após ingressar na rede? 16. Quais as principais inovações da rede relacionadas à inclusão financeira de pequenos negócios?

Quadro 7 - Quadro-síntese das dimensões de análise da pesquisa

(conclusão)

Referência	Elementos teóricos	Objetivos específicos	Categorias de Análise	Perguntas
<p>Sarma (2010); Fungacová e Weill (2015); Anzoategui et al (2014); Rupanawar e Rege (2013); Pal (2011).</p>	<p>Penetração financeira - facilidade de abrir uma conta bancária PJ; - Disponibilidade dos serviços financeiros - políticas de análise de crédito para PJ; Uso do sistema financeiro. - Disponibilidade de produtos financeiros para PJ.</p>	<p>d) Descrever os principais resultados para a inclusão financeira de pequenos negócios oriundos das práticas e ativos de conhecimento nas redes de cooperativas de crédito pesquisadas.</p>	<p>Inclusão Financeira de Pequenos Negócios</p>	<p>17. Como você avalia a evolução do desempenho da rede junto aos pequenos negócios: melhor ou pior após o ingresso? Por quê? 18. Quais os principais produtos e serviços financeiros desenvolvidos para pequenos negócios pela rede? Quais foram implementados por sua cooperativa?</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na teoria base da pesquisa.

Por fim, após a apresentação do quadro 7, ainda vale mencionar outros meios de coleta, como a análise documental (dados secundários), que envolveu a análise de documentos diversos relacionados às redes de cooperativas de crédito, como registros em relatórios, publicações, histórico de encontros, arquivos, atas de reuniões, e também a documentos do Sebrae.

Dentre as redes estudadas, uma importante forma de coleta foi por meio de observações, a partir da participação do pesquisador nos encontros, eventos e demais atividades que ocorrerem durante o período de coleta de dados. Durante as visitas foram realizadas observações que contribuíram para responder à questão de pesquisa. As observações ocorreram no seu ambiente natural e da maneira como elas acontecem normalmente, sem a interferência do pesquisador, buscando complementar as informações do fenômeno investigado, especialmente as relacionadas aos espaços de interação, onde o compartilhamento de conhecimento ocorre.

e) Análise e interpretação dos dados:

As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise do seu conteúdo. Para realizar comparações entre as respostas, buscando categorizar elementos comuns e também as diferenças da sua ocorrência, proporcionando a interpretação completa dos dados, utilizou-se o *software* de análise qualitativa Nvivo, com a técnica de codificação de nós de significado, para categorizar as respostas e poder realizar as comparações relacionadas às proposições investigadas.

Os nós são palavras-chave utilizadas para classificar os dados coletados, possibilitando indicar quem disse e o que foi dito, para depois poder se fazer o cruzamento da teoria e das categorias de análise. Os nós utilizados nessa pesquisa foram: colaboração, competição, criação de conhecimento, interação, práticas colaborativas, ativos de conhecimento, inovação e inclusão financeira. A codificação consiste em localizar passagens no material empírico e a elas atribuir os significados correspondentes às categorias (nós) com os quais há correlação com as proposições desta pesquisa científica.

Ainda no NVivo, os demais documentos e dados obtidos foram complementares e contribuíram para a apresentação e análise dos resultados, demonstrados no próximo capítulo da dissertação. Na análise dos dados

secundários, estabeleceram-se conexões com os elementos mais importantes obtidos nas entrevistas.

Na exploração do material, após o estudo e a categorização dos dados, realizaram-se as discussões dos resultados com exposição de inferências e interpretações. Essa exposição prescindiu da revisão dos dados teóricos e empíricos para o entendimento do fenômeno, confrontando com a literatura, para enfim dar uma resposta às questões de pesquisa e chegar às conclusões.

De acordo com Yin (2010), quando se trata de um estudo de caso, a análise e interpretação dos dados são feitas de forma analítico-descritiva. É um processo que a rigor ocorre simultaneamente à coleta dos dados. O pesquisador, ao contrário do que ocorre em outros métodos exploratórios, necessita redobrar o cuidado na obtenção e análise dos dados.

As relações causais emergem da análise dos dados a partir da sua codificação, estabelecimento de categorias de análise e busca de significados. A busca de significados utiliza várias táticas, tais como:

- verificação sistemática dos temas que se repetem visando a estabelecer relações entre fatos e possíveis explicações;
- agrupamento, que consiste num processo de categorização de elementos [eventos, situações, processos, cenários] de forma a identificar grupos que compartilham o mesmo conjunto de atributos;
- estabelecimento de constantes e comparações, de forma a montar cadeias lógicas de evidências e a construir coerências conceitual e teórica. (YIN, 2010).

f) *Conclusões: análise intercasos, limitações e considerações finais.*

Por fim, após a apresentação individual de cada caso, foi realizada a análise comparativa dos casos, visando comparar os elementos comuns e identificar as práticas colaborativas mais relevantes para todos, relacionando com os principais ativos e a sua relação com a inclusão financeira. Com esses elementos apresentados, foi possível apresentar as limitações e as considerações finais do estudo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresentam-se os resultados da coleta de dados da pesquisa. Primeiramente, explanam-se resumidamente os resultados da etapa exploratória do estudo. Na sequência, realiza-se a apresentação dos resultados do estudo de caso, iniciando a abordagem isoladamente, caso a caso; por fim, é feita uma análise cruzada intercasos.

4.1 Etapa Exploratória

A etapa exploratória serviu para qualificar as redes de cooperativas de crédito, especialmente no que tange a: motivações para o ingresso na rede; percepção sobre a colaboração entre os membros e a gestão da rede; percepção sobre interação e criação de conhecimento; percepção sobre o desempenho junto aos pequenos negócios. O universo das redes de cooperativas, ou seja, a população total investigada nessa etapa compreende 17 (dezessete) redes, que englobam mais de 185 (cento e oitenta e cinco) cooperativas em 17 (dezessete) estados.

A origem dessas redes está no ano de 2011, quando o Sebrae Nacional decidiu lançar a *“Chamada Pública de Fomento às Boas Práticas em Cooperativas de Crédito”*, para apoiar projetos dos Sebrae/UF na implantação de boas práticas de atuação das cooperativas de crédito com pequenos negócios, no contexto da inclusão financeira, quando 17 (dezessete) projetos foram selecionados para execução até dezembro de 2014, formando redes entre cooperativas de crédito singulares já constituídas, em constituição e/ou em transformação, atuantes no segmento de pequenos negócios, sob a coordenação dos Sebrae/UF.

A coordenação nacional recomendou que fossem investigadas as Redes dos Estados do MT, PR e MG, por julgar que essas eram as redes com os melhores resultados na criação de conhecimento para a inclusão financeira e também porque as redes continuam ativas e expandindo sua atuação. Com os resultados da pesquisa exploratória foi possível confirmar que a percepção estava correta, as médias das respostas auferidas nessas três redes foi bastante

superior às demais, cujos resultados de maior destaque estão demonstrados a seguir.

a) *Motivações para o ingresso na Rede:*

Nesse grupo de quatro assertivas, estava sendo investigado se a principal motivação da cooperativa para o ingresso na rede era a colaboração com outras cooperativas, englobando aspectos de compartilhamento de informações e de conhecimento, bem como infraestrutura e competitividade. As médias obtidas pelas cooperativas participantes das Redes 01, 02 e 03 nesse grupo de assertivas foram superiores a 4,3, enquanto as demais redes tiveram média inferior a 3,7.

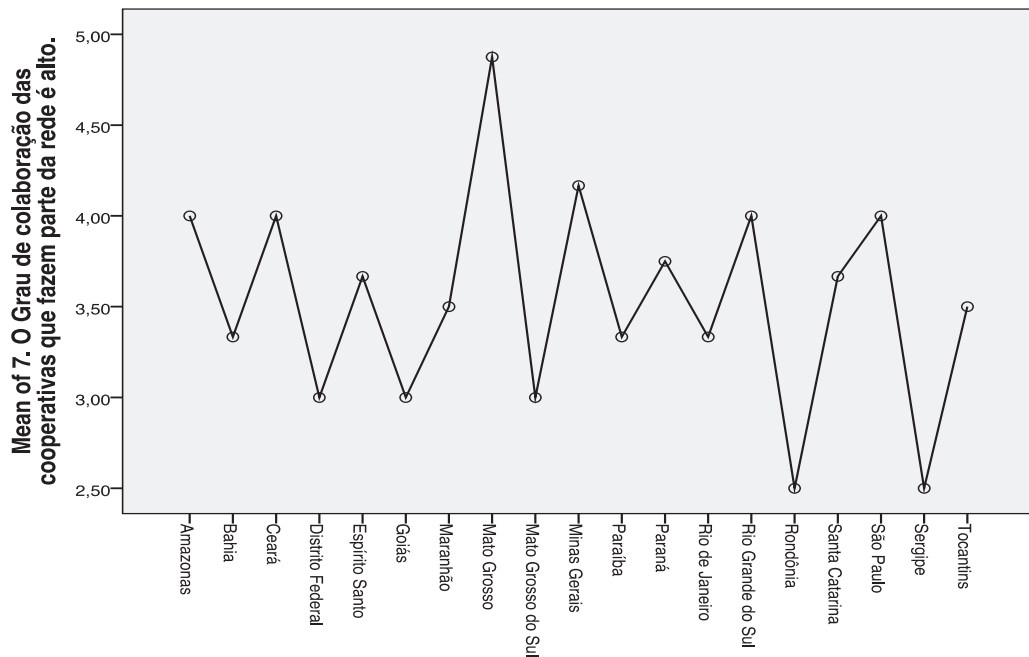
Ou seja, foi possível confirmar diretamente com os participantes que responderam à pesquisa que realmente nessas redes a motivação para o ingresso estava alinhada aos objetivos desejados pela chamada de projetos, conforme a coordenação nacional já havia identificado. Esses resultados fornecem indícios de que, para essas redes voltadas para a criação de conhecimento, é muito importante que os membros tenham a intenção de cooperar com os demais em prol dos objetivos comuns para que os melhores resultados sejam atingidos.

Portanto, para esse requisito, as redes indicadas pela coordenação cumpriram a expectativa e se destacaram perante às demais no que tange às respostas obtidas.

b) *Colaboração entre os membros e a gestão da Rede*

As respostas dos participantes das Redes 01, 02 e 03 no bloco 2 do questionário também tiveram uma média diferenciada quando comparados às médias das demais redes nesse bloco. A colaboração entre as cooperativas que fazem parte da rede é alta, com média superior a 4,5 nessa assertiva, enquanto a média das demais redes foi com uma nota inferior a 4,0, sendo a maior parte próxima de 3,0.

Figura 10 - Resultados para o Grau de Colaboração na Rede



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da análise da pesquisa quantitativa – etapa exploratória.

Como pode ser visto no gráfico acima, a rede 02 (MT) teve uma nota média bem acima das outras, próxima a 5,0, o que demonstrou superioridade e destaque perante todas as demais redes na percepção do grau de colaboração dos seus membros. Em complemento a essa resposta, também se destaca o resultado da assertiva 6, que fala sobre competição na rede e a boa resposta é reversa, na qual a rede 02 (MT) apresentou nota próxima a 2,0, confirmando que não há problemas de competição na rede, em complemento à sua média alta de colaboração na rede. A rede 01 (MG) teve uma média destacada, enquanto a rede 03 (PR) nem tanto.

c) *Compartilhamento de Boas Práticas na Rede:*

As redes 01, 02 e 03 tiveram grande destaque para essa pergunta, com média superior a 4,5. Os demais casos tiveram nota inferior a 3,5. Foi outro grande indicativo para a confirmação da seleção das mesmas para o estudo de múltiplos casos. Nesse bloco de questões buscou-se obter as percepções dos membros a respeito de criação de conhecimento, interações, inovação e práticas relacionadas aos pequenos negócios, tendo as redes escolhidas mais uma vez um

destaque nas médias. A interação entre os membros é extremamente relevante para uma rede de cooperativas poder desenvolver práticas de criação de conhecimento, uma vez que somente o conhecimento tácito não será a principal fonte de novos conhecimentos gerados em prol dos objetivos da rede.

d) *Desempenho junto aos pequenos negócios:*

As questões do último bloco estão relacionadas à percepção das cooperativas sobre o seu desempenho junto aos pequenos negócios. Já foram demonstrados resultados importantes das cooperativas participantes dessas redes junto aos pequenos negócios, com aumentos no número de clientes e de volume de crédito superiores aos de outros atores do Sistema Financeiro Nacional.

Todavia, vale a pena investigar se esse desempenho diferenciado tem relação com a atuação em rede, especialmente pelos ativos de conhecimento oriundos de práticas de criação de conhecimento. Nas respostas obtidas na etapa exploratória, mais uma vez as redes 01, 02 e 03 se destacaram com médias superiores nas respostas quando comparado às demais redes. Um dos principais resultados da análise qualitativa está relacionado a esse aspecto, que será abordado na próxima seção.

4.2 Etapa 2 – Estudo de Caso

Essa etapa consiste na apresentação dos resultados da coleta de dados com os casos estudados. Primeiramente, apresentar-se-á o contexto geral da criação das redes de cooperativas de crédito, a partir da coleta de dados com a coordenação nacional. Em seguida, abordar-se-ão os casos isoladamente e, na sequência, será feita uma análise cruzada intercasos.

4.2.1 Redes de Cooperativas de Crédito para a Inclusão Financeira – Origens

A origem das redes de cooperativas de crédito que tem como objetivo a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil está em uma chamada pública de projetos realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e

Pequenas Empresas (Sebrae) no ano de 2011. O projeto nacional “Boas Práticas em Cooperativas de Crédito de MPE” previa o apoio financeiro, técnico e operacional do Sebrae Nacional a projetos, gerenciados pelos Sebrae estaduais, nos quais fossem estabelecidos grupos de cooperativas de crédito para a troca de boas práticas de atuação de cooperativas de crédito junto à micro e pequenas empresas. O objetivo principal era aumentar o acesso dos pequenos negócios a serviços financeiros formais, por meio das cooperativas de crédito.

O entrevistado 4C, um dos principais idealizadores do projeto na época, defendia que as cooperativas de crédito precisavam se espelhar nos modelos de sucesso da Europa, como o *Desjardins* no Canadá e *Credit Agricole* na França, no qual a união e o trabalho colaborativo entre cooperativas fizeram toda a diferença para o desenvolvimento de diversas localidades. Alinhado à missão e objetivos estratégicos do Sebrae na época, o apoio ao cooperativismo ia ao encontro de necessidades emergentes das cooperativas e dos empreendimentos de menor porte, como destacado no trecho de entrevista a seguir.

“A iniciativa do projeto boas práticas ia ao encontro de duas necessidades emergentes na época: as cooperativas de crédito precisavam expandir seus negócios de forma pulverizada, e os pequenos negócios precisavam de uma maior atenção financeira, seja por meio de crédito, produtos, serviços ou assessoria. Portanto, era fundamental resolver os principais pontos de distanciamento entre os dois lados e fazer com que houvesse uma boa aderência o mais breve possível.” (Entrevistado 4C).

Conforme previsto no Edital, o Projeto tem como metas o aumento do número de associados pessoas jurídicas nas cooperativas, o incremento no valor médio de operações de crédito (empréstimos e financiamentos), o saldo total da carteira de crédito com esses associados e, também, dar mecanismos às cooperativas que se interessarem em incrementar o crédito aos pequenos negócios, com o desenvolvimento de produtos financeiros adequados às suas realidades. Ou seja, as redes de cooperativas formadas são pautadas na inclusão financeira, conforme indicadores de Wanke, Azad e Barros (2016):

- a) propriedade de uma conta bancária;
- b) poupança em uma instituição financeira;
- c) utilização de crédito em uma instituição financeira;

d) e adequação de produtos e serviços financeiros para pequenos negócios.

Ao longo da descrição dos casos, demonstrar-se-ão diversos exemplos e indicadores importantes de inclusão financeira para pequenos negócios identificados nos casos, oriundos de práticas colaborativas. Por exemplo, o Entrevistado 4A, ex-gerente da Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros do Sebrae, e que coordenou operacionalmente o programa por cinco anos, aponta a importância da interação entre as cooperativas para alcançar os objetivos desejados pelo programa:

“Ao longo do programa, ficou bastante evidente que a melhor maneira de atingir os objetivos era incentivar as cooperativas beneficiárias do Programa a interagir com outras para troca de experiências e desenvolvimento de expertise no trato com os pequenos empresários e empreendedores. Daí o nome ‘Disseminando Boas Práticas’, que só é possível com o contato direto entre as cooperativas, preferencialmente com outras de estados e Sistemas diferentes, aumentando a diversidade e a capacidade de cada membro no tema pequenos negócios.” (Entrevistado 4A).

Ou seja, por meio do repasse de experiências bem-sucedidas de cooperativas com maior expertise em pequenos negócios para as cooperativas mais incipientes no tema é gerado aprendizado importante que aumenta a inclusão financeira de pequenos negócios, e confirma o pensamento de Nonaka e Toyama (2002), de que os membros da rede evoluem a partir do conhecimento e da experiência de outros, em um fluxo contínuo e por meio da interação.

Para a análise do ambiente formado pelas redes de cooperativas, vale destacar outro trecho da fala do entrevistado 4C, sobre a evolução dos grupos de cooperativas para redes, minimizando aspectos de competição e promovendo a cooperação em prol dos resultados para os pequenos negócios.

“O Sebrae, como catalizador deste mercado de pequenos negócios, apostava que, através da aproximação do seu público-alvo com as cooperativas de crédito, haveria uma aceleração neste processo, desde que fosse feito com a organização de um especialista no assunto (O Sebrae), promovendo uma estrutura de confiança e minimizando a competição entre as cooperativas de crédito. No início, foram criados grupos de cooperativas de crédito. Hoje existem grandes

redes fomentadas por um objetivo comum de expandir a inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte”. (Entrevistado 4C).

Para o entrevistado 4D, consultor que atuou muito tempo junto às cooperativas do programa, um dos objetivos de formar essas redes era promover as cooperativas de crédito como agentes de desenvolvimento local e regional, favorecendo para que as cooperativas se tornassem instituições financeiras regionais e não mais apenas focadas em segmentos. Para ele, hoje esse objetivo já é realidade, dada a quantidade significativa de cooperativas do programa que se tornaram cooperativas de livre admissão, estando aptas a acolherem pequenos negócios de qualquer setor econômico.

Importante reforçar a importância do Sebrae no processo de formação e condução das redes. Dentre as diferenças de atribuição no programa, cabe ao Sebrae Nacional incentivar o desenvolvimento da intercooperação visando resultados para pequenos negócios em todo o Brasil, ao Sebrae estadual coordenar o Projeto em seu estado e à(s) Central(ais) de Crédito garimpar quais as suas filiadas estariam mais aptas ou que necessitariam mais participar do Projeto. O entrevistado 4A complementa que “O papel do Sebrae é o de promover encontros que reforcem a crença naquilo que é a essência do cooperativismo na prática”. Cada um dos membros representa interesses coletivos de um grupo maior da sua região.

Uma evidência coletada em um relatório de encontro de gestores das redes, realizado em 2013, aponta que na época a falta de informação a respeito de cooperativas de crédito por parte dos microempresários e empreendedores individuais era consenso por parte de todos os gestores. A importância de se capacitar os integrantes da própria cooperativa para receber este cliente também foi um fator comum, pois havia pouco conhecimento sobre esses empresários, e as cooperativas tinham pouca informação a respeito dos mesmos. A criação de conhecimento útil sobre pequenos negócios e cooperativas se mostrava, então, uma boa alternativa para mudar aquela realidade.

Essa evidência vai ao encontro à fala do entrevistado 4D:

“Para alguns estados da região N/NE, era preciso fomentar a criação de cooperativas de crédito por meio da mobilização empresarial, para que ao final do programa, pudessem existir mais instituições de crédito cooperativo voltadas para os pequenos negócios. E para isso, o apoio

do Sebrae sempre foi essencial, tanto na articulação das redes junto às entidades representativas do meio cooperativo, como também na disseminação das vantagens e benefícios do cooperativismo de crédito para os pequenos negócios.” (Entrevistado 4D).

Outra questão importante para a formação das redes está relacionada ao foco nos resultados para a inclusão financeira dos pequenos negócios, motivador principal do apoio do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas a essas redes de cooperativas. A intenção é criar um ambiente propício ao desenvolvimento dos empreendimentos de pequeno porte com o apoio das cooperativas, por meio da inclusão financeira, como afirma o Entrevistado 4D.

“O foco das redes deveria ser principalmente na inclusão financeira das pequenas empresas associadas, pois onde existe ação de formação e informação dos empresários, estes fazem opção mais consciente pelas cooperativas, reduzindo sua dependência das demais instituições bancárias, suas despesas financeiras e conseqüentemente, aumentando suas receitas, através da participação orientada nas cooperativas de crédito.” (Entrevistado 4D).

Por esses elementos, é possível observar que a origem das redes está imbuída na iniciativa do Sebrae Nacional, na qual a gestão global é executada por uma entidade administrativa independente com poderes regulatórios para fazer a gestão das atividades da rede (EVAN; OLK, 1990; PROVAN et al., 2004; GOLDSMITH; EGGERS, 2004), que é como o Sebrae se posiciona, na gestão e na regulamentação formal de ações e planejamento. As atividades fundamentais são coordenadas pelo Sebrae, que direciona os esforços e ações voltadas ao compartilhamento de conhecimento para os resultados de inclusão financeira de pequenos negócios.

Para a origem dessas redes, o Sebrae Nacional exerce um papel de destaque, como um *broker* de destaque que motivou as cooperativas a formarem redes em prol da inclusão financeira de pequenos negócios. O Quadro 8 demonstra os principais elementos de destaque para a Categoria “Origens e Motivações para a Formação de Redes de Cooperativas de Crédito”.

Quadro 8 - Origens e motivações para a formação de redes de cooperativas de crédito

(continua)

Nós de Análise	Dados Representativos para “Origens e Motivações para a Formação de Redes de Cooperativas de Crédito”
Diretrizes do Sebrae Nacional para as Redes de Cooperativas de Crédito.	“Havia sempre o incentivo para que as cooperativas estabelecessem uma estrutura que englobasse a parceria com o Sebrae local. A organização das ações de acordo com as Diretrizes do Edital de Chamada Pública, com a participação de membros do Sebrae no comite gestor, fez com que a rede entendesse o objetivo principal de aumentar a inclusão financeira dos pequenos negócios.” (Entrevistado 3D).
Diretrizes do Sebrae Nacional para as Redes de Cooperativas de Crédito.	“O Sebrae Nacional criou o esquema tático e orienta o time; em 17 estados, as unidades do Sebrae criam as jogadas e fazem os lançamentos em parceria com as redes de cooperativas de crédito, responsáveis pelos passes para os gols dos pequenos negócios. Se fosse uma partida de futebol, o projeto Fomento a Boas Práticas em Cooperativas de Crédito seria mais ou menos assim.” (Entrevistado 4A)
Objetivos das Redes	“Para alcançar os resultados, as redes de cooperativas de crédito devem apresentar projetos que contenham as seguintes diretrizes: <ul style="list-style-type: none"> • atuação em territórios ainda não atendidos; • criação e/ou adequação de novos produtos e serviços financeiros para Empreendedores Individuais, Micro e Pequenas Empresas; • novos nichos de atuação dos pequenos negócios e • novas ferramentas e tecnologias de gestão. Após a divulgação da Chamada Pública, foram apresentados vários projetos e selecionados dezessete que atenderam aos critérios de aderência e elegibilidade exigidos no Edital.” (Publicação - Histórico de Apoio do Sebrae ao Cooperativismo).
Objetivos das Redes	“A partir das diretrizes estabelecidas, as redes de cooperativas têm autonomia para desenvolver produtos, serviços e políticas adequadas aos seus cooperados.” (Entrevistado 2B)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Evidências das origens e motivações da formação das redes demonstram que o objetivo era ter grupos que trocassem experiências e gerassem melhores resultados em serviços financeiros formais para pequenos negócios. Com as evidências da evolução dessas redes ao longo do tempo foi possível observar que a interação contínua e coordenada entre membros de cada grupo gerou uma

verdadeira rede de criação de conhecimentos, com ativos de conhecimento muito relevantes para a inclusão financeira de pequenos negócios.

As próximas seções detalham a dinâmica existente dentro das redes e evidências cruzadas apontam para a descrição do questionamento principal da pesquisa.

4.2.2 Caso01: Rede de Cooperativas de Crédito do Triângulo Mineiro e Noroeste de Minas (Rede01)

O projeto da Rede01 tinha previsão de atuação para até 2014, mas continua atuando cooperativamente mesmo após o término do projeto com apoio formal do Sebrae. A rede inclusive continuou expandindo sua atuação com os pequenos negócios para outras cidades. A Rede01 iniciou sua participação no programa com um grupo pequeno de 04 (quatro) cooperativas, e atualmente conta com 15 (quinze) cooperativas de crédito atuantes com pequenos negócios na rede.

A Rede01 na fase de estruturação do projeto para a criação da entidade contou com o apoio declarado das associações comerciais dos dois principais municípios da região, das prefeituras desses municípios, das câmaras de dirigentes lojistas (CDL) e de outras instituições representativas do empresariado local. Não há, entretanto, indícios formais desses apoios, tais como protocolo de intenções, convênios ou documentos assemelhados (exceto o convênio com o Sebrae). O apoio das instituições empresariais fica restrito à cessão de espaço para treinamentos e encontros da rede, além do apoio com gastos de energia elétrica e telefonia.

Percebe-se um posicionamento estratégico diferente das cooperativas participantes da rede 01, com uma visão de que o pequeno negócio é importante para alavancar os resultados da cooperativa. E esse posicionamento diferente trouxe vantagens competitivas para essas cooperativas principalmente no quesito de atuar com pequenos negócios, quando se compara o crescimento das cooperativas a outras instituições financeiras. Por isso, a importância da colaboração e a possibilidade de articulação entre cooperativas de micro e pequenas empresas. O quadro 9 demonstra elementos sobre a dinâmica de cooperação e competição, bem como a característica da governança da rede.

Quadro 9 - Rede 01: Colaboração e Gestão

Rede 01	
Nós de Análise	Evidências
Nível de colaboração entre as cooperativas; Grau de cooperação e Competição.	<p>“Aqui na região era muito difícil as cooperativas atuarem de forma cooperada. Elas não tinham esta cultura. Nas reuniões iniciais do projeto, as pessoas ficam muito reservadas, não compartilhavam suas práticas e tinham pensamento muito individualista. Aos poucos, a colaboração das cooperativas do grupo passou a aumentar”. (Entrevistado 1B).</p> <p>“Acho que temos cooperação e competição na medida certa. Em nossa região, já tivemos muitas cooperativas com uma visão oportunista e individualista. Dificilmente faziam proposições coletivas, no fundo a proposição era para atender a uma necessidade ou interesse individual. Todavia, com a disseminação correta dos objetivos do projeto, essa visão mudou.” (Entrevistado 1A).</p>
Características da Gestão da Rede	<p>“A gente depende muito da experiência dos outros. Como não temos recursos nem uma organização adequada, este processo tem que ser organizado pelo SEBRAE. Nós éramos muito conservadores. [...] Além disso a Cooperativa ‘A’ aqui na região ainda está muito incipiente”. (Entrevistado 1C).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

O papel do Sebrae na gestão da rede, como instituição independente de um sistema cooperativista se destaca com bastante importância para intermediar conflitos, como defendem Fernandez, Le Roy e Gnyawali (2014), de que não basta apenas a presença de um gestor para garantir o sucesso de uma boa mediação do conflito. Na verdade, se houver um repasse da gestão da relação de tensão, os parceiros podem reduzir o seu relacionamento colaborativo, se a tensão não for controlada.

Por se tratar de uma iniciativa inovadora naquele estado, o projeto inicial focou suas principais ações na melhoria do ambiente interno das cooperativas, intercâmbio de boas práticas entre cooperativas de outros estados e disseminação de parcerias com o Sebrae voltadas para os pequenos negócios cooperados. A rede montada com a parceira entre o Sebrae/UF e os dois principais sistemas cooperativos do estado evoluiu bem ao longo dos anos. A rede teve destaque perante o grupo, com diversos elementos de práticas de criação de conhecimento.

a) *Práticas colaborativas realizadas na rede:*

Para ilustrar as práticas colaborativas de criação de conhecimento identificadas na rede foi elaborado o Quadro 10.

Quadro 10 - Rede 01: Práticas colaborativas de destaque

Prática Realizada	Dados Representativos para “Práticas de Criação de Conhecimento em Redes de Cooperativas de Crédito”
Capacitações Específicas para Gerentes	<p>'Em 2014 realizamos três capacitações específicas para gerentes e profissionais dessas cooperativas por meio do treinamento 'Perfil do Pequeno Negócio” (Entrevistado 1A)</p> <p>“Os eventos de capacitação foram muito importantes para os técnicos oferecerem apoio adequado aos proprietários de pequenos negócios. Tínhamos certa dificuldade de análise de crédito com as microempresas e empresas de pequeno porte. O Sebrae nos mostrou uma ferramenta muito interessante, que possibilitou a concessão de crédito a novos associados” (Entrevistado 1D)</p>
Missões Técnicas de Benchmarking	<p>“Nos dois primeiros anos foram realizadas 5 missões técnicas para auferir conhecimento sobre modelos bem sucedidos em regiões de destaque no Sul e no Sudeste” (Entrevistado 1B)</p> <p>“A ampliação do acesso ao crédito é consequência de mudanças no atendimento regional aos empresários, no treinamento de gerentes, na segmentação do atendimento e, principalmente, na intercooperação dentro e fora do estado, materializada pelas missões.” (Entrevistado 1C)</p> <p>“Ressalta-se que as missões técnicas se atividades essenciais para a troca de experiências exitosas nesse processo, pois através do Intercambio de Boas Práticas entre Cooperativas de Crédito ocorrido entre os anos de 2009 a 2010 as cooperativas do estado tiveram a oportunidade de receber e serem recebidas para essas trocas de experiências, que se mostraram muito eficientes no seu propósito.” (Entrevistado 1D)</p>
Encontros de apresentação de Boas práticas	<p>“Para os encontros, são mapeadas experiências bem sucedidas de atuação de cooperativas de crédito junto aos pequenos negócios, buscando o intercâmbio de experiências em atuação neste segmento,” (Entrevistado 1B)</p> <p>“O objetivo dos encontros é demonstrar destaques da atuação com pequenos negócios, para que outras cooperativas do grupo conheçam essas práticas e comecem a implementar na sua cooperativa.” (Entrevistado 1A)</p>
Encontros e Reuniões de Gestão	<p>“As reuniões de gestão do projeto eram extremamente importantes para que o comitê gestor pudesse consolidar as ações e boas práticas de destaque realizadas pelas cooperativas do grupo, organizando as pautas para os próximos encontros de apresentação de boas práticas.” (Entrevistado 1B)</p> <p>“Os momentos mais marcantes para a reflexão sobre os resultados e melhores práticas adotadas eram os encontros da gestão, quando podíamos entender melhor o que era ou não uma boa prática adotada.” (Entrevistado 1C)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para os presidentes das cooperativas participantes da rede, o posicionamento estratégico das cooperativas é diferenciado após o ingresso no projeto. A postura de a cooperativa ser um agente de inclusão financeira para negócios de pequeno porte da sua região, de colaborar com outras cooperativas para ensinar ou aprender, são alguns dos fatores que demonstram uma diferenciação de atitudes frente ao mercado competitivo das instituições financeiras cooperativas, principalmente devido à realização de práticas colaborativas junto a cooperativas que poderiam ser vistas apenas como concorrentes.

b) *Espaços de Criação*

A interação entre os membros é constante, formal e informal, tanto entre os membros da rede quanto com membros de outras redes e cooperativas do programa. No quadro abaixo estão as práticas realizadas, junto com o conhecimento mobilizado e espaço de criação:

Quadro 11 - Rede 01: Conhecimentos Mobilizados

Prática Realizada	Tipo de Conhecimento Mobilizado	Evidência
Capacitações Específicas para Gerentes	Explícito para Tácito (Espaço de Internalização)	Conhecimentos formais ensinados para os gerentes, internalizado para novas práticas de trabalho.
Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para Tácito (Espaço de Socialização);	Com as missões, os membros compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais enquanto se deslocam.
Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para explícito (Espaço de Externalização);	Durante as missões, ocorre a troca formal de experiências, que são transformadas em conceitos comuns para inclusão financeira.
Encontros de apresentação de Boas práticas	Tácito para explícito (Espaço de Socialização);	Espaço para compartilhamento formal de experiências, que são transformadas em conceitos comuns para inclusão financeira.
Encontros e Reuniões de Gestão	Explícito para explícito Espaço de Sistematização);	Os encontros servem para planejamento de ações, combinando e sistematizando o conhecimento gerado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado 1B comentou que a sua cooperativa recebe muitas visitas, ademais está sempre à disposição para interagir e criar um ambiente mais favorável aos pequenos negócios da sua região e de todo o Brasil. Todavia, o cenário era bem diferente antes do projeto e da formação da rede. Na fala do Entrevistado 1C fica evidente a aproximação das instituições à medida que o projeto ganhou força, devido à formalização oficial e operacional, que permitiram o início de suas atividades conforme planejado inicialmente:

*“Até o lançamento da Rede01 não havia uma participação muito próxima das cooperativas. Porém, após o lançamento do projeto, em condições e com apoio para operar, houve uma aproximação das cooperativas, gerando maior aproximação entre as cooperativas do estado e servindo de exemplo para cooperativas de outras regiões.”
(Entrevistado 1C)*

c) *Ativos de conhecimento gerados na rede:*

Os principais ativos de conhecimento estão ligados a uma maior especialização em processos de atendimento e qualificação de crédito a pessoas jurídicas de pequeno porte da região de atuação. O Entrevistado 1D ressaltou a relevância do Sebrae como parceiro e da constante busca de informações em eventos e em trocas e compartilhamentos com outras cooperativas e com outras entidades. As práticas colaborativas da Rede 01 produziram ativos de conhecimento relevantes para a inclusão financeira de pequenos negócios, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Rede 01: Ativos de Conhecimento

<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprimoramento da estrutura de atendimento Pessoa Jurídica - Conscientização do cooperado de pertencimento a cooperativa e ser dono e não apenas um cliente. 	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre as necessidades dos pequenos Negócios pelas Cooperativas; - Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;
<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura Empreendedora nas Instituições de Ensino; - Boas práticas de gestão 	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Software coletivo para a Gestão; - Uso de tecnologias inovadoras direcionadas aos pequenos negócios - Cartilha de orientação ao crédito

Fonte: Elaborado pelo autor.

A rede de cooperativas produziu ativos de conhecimento relevantes para os seus membros, que se tornaram mais aptos a desenvolver soluções diferenciadas para os pequenos negócios. Para o entrevistado 1C, é fácil perceber o quanto é importante gerar conhecimento no cooperativismo, principalmente, em relação ao atendimento das demandas específicas das Pessoas Jurídicas. O maior domínio dos produtos e serviços das cooperativas voltados aos pequenos negócios, bem como o maior conhecimento das soluções Sebrae por parte dos dirigentes cooperativistas, são ativos importantes para a consolidação do atendimento.

d) *Evidências de inclusão financeira geradas por práticas de criação de conhecimento na rede:*

A Rede 01 possui como visão 'Ser referência para as micro e pequenas empresas no apoio à inclusão, concessão de crédito e orientação empresarial, estimulando o empreendedorismo e inovação, contribuindo para a geração de trabalho e renda na nossa região de atuação', sendo que a referência ocorre por meio das cooperativas que atendem pequenos negócios. E tem como missão: 'Contribuir para o desenvolvimento responsável das micro e pequenas empresas em nossa região de atuação, proporcionando acesso ao crédito sustentável, com garantias e assistência técnico/comercial para nossos associados'.

No que tange aos pequenos negócios, o entrevistado 1D ressaltou a importância de sua cooperativa ter investido esforços junto a esse público, reforçando que esse investimento se reverteu na sobrevivência e no crescimento da cooperativa e na sua capacidade de atender as demandas dos cooperados. As cooperativas, em geral, ainda não conseguem atender as demandas das grandes organizações. E esse, de fato, não é seu foco. "Nós devemos trabalhar com o que tem a nossa cara".

Assim, é necessário que as cooperativas se concentrem no atendimento das Pessoas Jurídicas, que têm características e necessidades distintas das Pessoas Físicas. Foi destacada a grande oportunidade que os pequenos negócios representam para as cooperativas, dada a sua vocação para possibilitar a articulação de pequenos empreendedores para favorecer seu crescimento no mercado. Ele mencionou que sua cooperativa, com cinco

agências, atende poucas indústrias, tendo seu público mais relevante no comércio e, em parte, nos serviços.

Outras evidências importantes de resultados na rede: Diagnóstico organizacional nas cooperativas singulares participantes da rede; Curso de Análise de Crédito e Elaboração de Cadastro específico para pequenos negócios; Treinamento Cooperado PJ – Lideranças multiplicadoras de captação de associados; Fortalecimento das Associações Comerciais e Entidades Empresariais, ligadas ao movimento cooperativo.

Há de se considerar também o enorme ganho alcançado com ações que se desdobraram através da proximidade e parceria da rede, devido ao apoio das cooperativas de crédito na organização da demanda e canalização de diversos produtos e soluções do Sebrae para os pequenos negócios da região, dentre elas o Programa de Alimento Seguro, Sebrae em Ação, apoio na implementação da Lei Geral, Semana do Empreendedor, Cultura empreendedora nas instituições de ensino, Como vender mais e melhor, Curso Liderança para o desenvolvimento local, soluções do Sebrae Mais, SebraeTec, cursos na área de Finanças, Marketing e RH, EDUCAMPO Café, formalização do empreendedor individual, Feira de Negócios Empresariais de Monte Sião, Mulheres de Negócios em Juiz de Fora.

Essas ações foram iniciativas das próprias cooperativas, que conhecedoras dos produtos e soluções Sebrae enxergaram uma possibilidade de ofertá-las aos seus associados.

Além disso, há também dados resultados quantitativos relevantes. Com a ampliação da estrutura de atendimento, durante o projeto, os recursos administrados pelas Cooperativas do SICOOB no estado com pequenos negócios atingiram R\$ 689,3 milhões e com a expansão prevista foi atingido o montante de R\$ 1,1 bilhão também superando as expectativas anteriores, representando um crescimento na ordem de 93,2% nos recursos administrados, superior aos 38% previstos.

Outro dado extremamente relevante é em relação ao volume em operações de crédito com pequenos negócios, pois o montante atingiu o volume de R\$ 728,1 milhões e com o plano de expansão atingiu o volume de crédito na

ordem de R\$ 1,1 bilhão representando um crescimento de 99,25% no volume de crédito, muito superior aos 41,9% esperados.

Ou seja, com as ações sendo colocadas em prática, foi nítido o crescimento das operações com pequenos negócios nas cooperativas da rede, o que demonstra a importância da rede de cooperativas para a inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte.

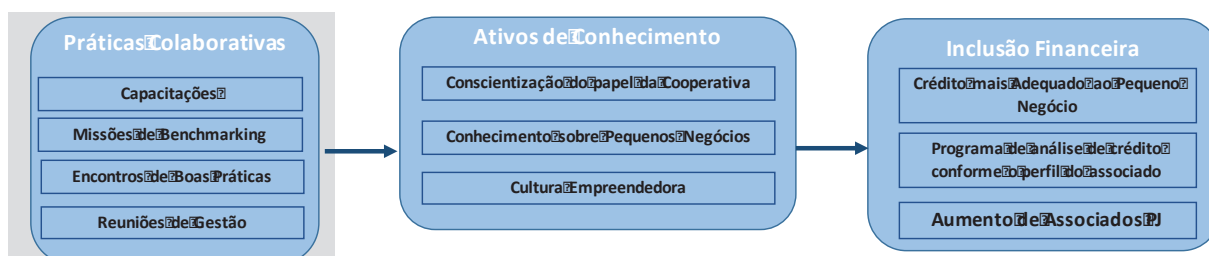
e) O ambiente de práticas de criação de conhecimento:

A análise de documentos e registros da rede, bem como a observação do pesquisador, demonstra a presença de um ambiente adequado às práticas colaborativas de criação de conhecimento.

A troca de experiências exitosas, demonstração de boas práticas, além do compartilhamento de conhecimento entre as cooperativas são, para alguns membros, as maiores vantagens de fazer parte dessas redes. Os espaços de interação e a forma como ocorrem as trocas de experiências, o fluxo de conhecimento, os benefícios das soluções coletivas para os seus membros, a inovação colaborativa relacionada ao acesso a novas tecnologias de gestão e ao desenvolvimento de produtos financeiros, entre outras práticas identificadas, demonstra a importância estratégica da colaboração para os membros das redes objetos de análise desta pesquisa.

A Figura 11 resume o fluxograma de resultados da Rede 01:

Figura 11 - Resultados na Rede 01



Fonte: Elaborado pelo autor.

As missões, capacitações, encontros e reuniões constantes permitiram que fosse gerado um maior conhecimento sobre os pequenos negócios, suas necessidades e produtos mais adequados a serem ofertados. Ademais, também foi importante a conscientização do papel da cooperativa, bem como a cultura

empreendedora na região, que levaram as cooperativas da rede a assumirem um papel de agente de inclusão financeira, sendo observados resultados concretos de inclusão financeira, como crédito mais adequado, maior volume e programas específicos.

Portanto, percebe-se que foi criado na rede um ambiente propício à disseminação de práticas de criação de conhecimento, com ativos de conhecimento relevantes para a inclusão financeira dos pequenos negócios da região associados às cooperativas da rede.

4.2.3 Caso 02: Rede de Cooperativas Financeiras do Estado do Mato Grosso (Rede02)

No Estado da Rede02 existem 1.905 pontos de atendimento, os quais 30% são de Cooperativas integrantes da rede, com 360 pontos de atendimento aos cooperados, representando a segunda maior rede de atendimento e ficando atrás somente de um grande banco privado. Desde a sua fundação, as cooperativas da rede geraram R\$ 209 milhões em recursos para pequenos negócios nas regiões do estado onde atuam.

Há expectativas de expansão para os próximos anos, não somente em pontos de atendimento, mas também na ampliação da abrangência dos municípios ou volume de crédito operacionalizado, mas também em ampliação de atendimento dos microempreendedores individuais e micro e pequenas empresas através do desenvolvimento de produtos e serviços voltados ao segmento.

Falando especificamente sobre a dinâmica da colaboração e da governança, na Rede 02 destacam-se as seguintes evidências:

Quadro 13 - Rede 02: Colaboração e Gestão

Rede 01	
Nós de Análise	Evidências
Nível de colaboração entre as cooperativas; Grau de cooperação e Competição.	<p>“Na nossa rede, as cooperativas não pensam em competir com as outras, pelo contrário, a intercooperação só se fortaleceu ao longo do tempo, tendo o espírito cooperativo prevalecido nas relações entre os membros da rede”. (Entrevistado 2C).</p> <p>“Penso que se houvesse competição acirrada, seria prejudicial a todos. Vejo que ela até existe numa parcela pequena dos</p>

	<p>associados que são sediados em cidades próximas, porque também são cidades grandes onde cabem mais de um associado na mesma cidade. Embora a gente tenha uma certa reserva de mercado entre os associados, em cidades muito grandes acaba tendo espaço para PAs de duas cooperativas parceiras da rede. Então acaba tendo essa competição territorial entre eles.” (Entrevistado 2B).</p> <p>“O grau é bom! Se relacionam bem entre eles. Depende muito de cada cooperativa. Umhas mais abertas, outras mais fechadas, mas tem bastante comunicação. As diretorias dos sistemas, das centrais se conversam muito então não tem problema não. Então é assim: a gente percebe até troca. Sai de um sistema vai pro outro sai do outro vai pra este. Então se conversam bem.” (Entrevistado 2A)</p>
Características da Gestão da Rede	<p>“Dentro do orçamento existem várias ações que já estão previstas, como eventos, projetos, enfim, coisas que já foram votadas, já foram discutidas e as cooperativas estão tocando. A própria gestão dos encontros, fluxo de pesquisa, informação, manutenção, é tudo o comitê gestor que faz”. (Entrevistado 2A).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

O fortalecimento da parceria do grupo das cooperativas participantes foi fundamental para evolução dos propósitos estabelecidos para o cumprimento das metas e para a execução de todas as etapas. O ingresso de uma nova cooperativa no projeto ocorria por meio das respostas de duas perguntas: Eu (cooperativa) quero crescer? Quero crescer atendendo aos pequenos negócios?

Ao responder positivamente esse questionamento a cooperativa estaria apta a ingressar no projeto, além de disponibilizar de uma contrapartida financeira. Porém, o desafio maior seria o tempo, por exigir disponibilidade para participar dos encontros periódicos de boas práticas e das demais ações de criação de conhecimento na rede.

a) *Práticas colaborativas realizadas na rede:*

A Rede02 se destacou por adotar práticas que geram resultados inovadores na inclusão financeira para os pequenos negócios. Para ilustrar as práticas colaborativas de criação de conhecimento identificadas na rede foi elaborado o Quadro 14.

Quadro 14 - Rede 02: Práticas Colaborativas de Destaque

Prática Realizada	Dados Representativos para “Práticas de Criação de Conhecimento em Redes de Cooperativas de Crédito”
Formalizar parcerias estratégicas	“A partir da experiência de sucesso entre o Sicoob de Toledo e a Associação Comercial local, procuramos realizar com a CDL-MT uma parceria com características semelhantes.” (Entrevistado 2C)
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	<p>“Inicialmente, foram detectadas na área administrativa lacunas relevantes a serem trabalhadas, para adequação de uma gestão mais eficiente e o propício ambiente para alavancagem dos negócios”. (Entrevistado 2B)</p> <p>“Percebeu-se a necessidade de uma reestrutura organizacional que visasse a um melhor direcionamento do trabalho gerencial. A consultoria coletiva para as cooperativas da rede foi fundamental na evolução desse processo.” (Entrevistado 2C)</p>
Reuniões de Gestão	“A escolha do coordenador visa a consolidação e transferência de conhecimento para os demais, permitindo transparência e legitimidade no processo de implementação das ações definidas. Para o bom andamento dos trabalhos, foram criados cronogramas de reuniões para início e continuidade dos trabalhos”. (Entrevistado 2A)
Encontros de apresentação de boas práticas	<p>“Nesses encontros ocorre o que muitos considerariam inusitado, há algum tempo: cooperativas dos dois principais sistemas trabalham juntos em busca do ganho de credibilidade em parceria com o Sebrae. É um ganho institucional muito grande, onde formamos agentes de crédito, temos abertura entre os sistemas e no final um objetivo comum.” (Entrevistado 2B)</p> <p>“Nos encontros ocorre a troca de informações, palestras, participação de consultores e atuações de rotina. Juntos, estamos construindo uma trajetória de sucesso, com o foco principal de compartilhar informações necessárias para fazer uma gestão de excelência junto aos pequenos negócios.” (Entrevistado 2C)</p>
Missões Técnicas de Benchmarking	<p>“A partir das experiências de outras cooperativas e com o suporte do Sebrae, a cooperativa passou a adotar as práticas que mais se adequavam à realidade da cooperativa e, como resultado, foi implantada uma nova estrutura de relacionamento com as PJs e com os empreendedores da região, inclusive com a criação de um espaço exclusivo para o atendimento a esses públicos: o Espaço do Empreendedor”. (Entrevistado 2D)</p> <p>“Com as boas práticas assimiladas, a cooperativa teve a oportunidade de aplicar o que aprendeu com a visita: as metodologias de avaliação de risco dos pequenos negócios.” (Entrevistado 2B)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A atuação da equipe gestora tem a responsabilidade de fazer melhorar o relacionamento com os todos os participantes e responsáveis pelas ações

programadas na rede e acompanhar a sua execução, identificar e acompanhar as ações consideradas críticas para o sucesso do Plano de Negócios, identificar a necessidade de revisão/ajuste de ações ou inclusão de novas iniciativas no Plano de Negócios, identificando a necessidade e propor a inclusão de novos parceiros ou beneficiários na Rede, e avaliar os resultados previstos e alcançadas e seus impactos na atividade. Um representante eleito de cada Cooperativa da rede faz parte da Equipe Gestora juntamente com um representante da Coordenadoria dos Núcleos.

Essa evidência corrobora com a questão da Dimensão Instrumental da governança, que tem como foco os instrumentos pelos quais a gestão, organização, regulação e controle da rede são operacionalizados, envolvendo instrumentos de coordenação, incentivos e controle, fazendo os participantes do arranjo se comportem da forma desejada. (ALBERS, 2005). Nesse ponto a gestão coordenada do Sebrae com um grupo gestor demonstra ser fundamental para o bom andamento das ações da rede.

b) *Espaços de Criação*

A interação entre os membros é constante, formal e informal, tanto entre os membros da rede quanto com membros de outras redes e cooperativas do programa. No quadro abaixo estão as práticas realizadas, junto com o conhecimento mobilizado e espaço de criação:

Quadro 15 - Rede 02: Conhecimentos Mobilizados

Prática Realizada	Tipo de Conhecimento Mobilizado	Evidência
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	Explícito para Tácito (Espaço de Internalização)	Conhecimentos formais ensinados para os membros da rede, internalizado para novas práticas de trabalho.
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	Explícito para explícito Espaço de Sistematização);	As consultorias também sistematizam o conhecimento por meio de documentos e manuais.
Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para Tácito; (Espaço de Socialização)	Com as missões, os membros compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais enquanto se deslocam.

Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para explícito (Espaço de Externalização);	Durante as missões, ocorre a troca formal de experiências, que são transformadas em conceitos comuns para inclusão financeira.
Formalizar parcerias estratégicas	Tácito para explícito (Espaço de Externalização);	Com as parcerias realizadas, são mobilizados conhecimentos por meio de diálogos e criação de cenários.
Encontros de apresentação de Boas práticas	Tácito para explícito (Espaço de Socialização);	Espaço para compartilhamento formal de experiências, que são transformadas em conceitos comuns para inclusão financeira.
Encontros e Reuniões de Gestão	Explícito para explícito Espaço de Sistematização);	Os encontros servem para planejamento de ações, combinando e sistematizando o conhecimento gerado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O entrevistado 2D ressaltou a importância da interação entre os membros para o projeto. Ele salientou que o trabalho em rede promoveu a intercooperação, visitas técnicas e maior envolvimento do grupo, desde que os membros da rede tivessem uma participação ativa e frequente, que permitisse uma maior interação dentro das cooperativas participantes. Todavia, ressalta que a concorrência pode ter influência na interação dos membros da rede:

“O receio que a gente tem enquanto rede é de que em algum momento essa cooperativa, quando ela estiver interagindo com a outra que concorre direto com ela, ela não tenha a mesma abertura que ela vai ter com outra que não concorre.” (Entrevistado 2D)

c) *Ativos de conhecimento gerados na rede:*

Os principais ativos de conhecimento estão ligados a uma maior especialização em processos de atendimento e qualificação de crédito a pessoas jurídicas de pequeno porte da região de atuação. O Entrevistado 1D ressaltou a relevância do Sebrae como parceiro e da constante busca de informações em eventos e em trocas e compartilhamentos com outras cooperativas e com outras entidades.

As práticas colaborativas da Rede 02 produziram ativos de conhecimento relevantes para a inclusão financeira de pequenos negócios, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Rede 02: Ativos de Conhecimento

<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL</p> <p>- Saber dizer sim e não, para não comprometer a credibilidade do profissional e da instituição, em casos decorrentes de pendências operacionais e outras demandadas do associado.</p>	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Padronização da linguagem de atendimento ao associado. - Novos conceitos sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;</p>
<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <p>- Estruturação dos setores produtos e serviços, recuperação de crédito, TI, gestão de garantias, jurídico e controladoria. - Novas ferramentas de análise disponíveis para dar mais agilidade aos processos internos</p>	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Formação de profissionais alinhados com as melhores práticas do mercado; - Implantação de políticas de gerenciamento de desempenho.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A rede de cooperativas produziu ativos de conhecimento relevantes para os seus membros, que se tornaram mais aptos a desenvolver soluções diferenciadas para os pequenos negócios. Para o entrevistado 2A, é fácil perceber o quanto é importante gerar conhecimento no cooperativismo, principalmente, em relação ao atendimento das demandas específicas das Pessoas Jurídicas. O maior domínio dos produtos e serviços das cooperativas voltados aos pequenos negócios, bem como o maior conhecimento das soluções Sebrae por parte dos dirigentes cooperativistas, são ativos importantes para a consolidação do atendimento.

Para o entrevistado 2D, o crescimento das cooperativas ocorre devido a alguns fatores considerados chave, tais como: Mudanças na governança; Melhorias no suporte aos negócios e ao controle de riscos; Maior segregação das funções; Segmentação do atendimento gerencial; Desenvolvimento de produtos e serviços específicos para PJs; Trabalhos de motivação da equipe; Melhorias no sistema de informações gerenciais e de mercado; *Benchmarking* sobre como desenvolver parcerias com entidades de classe.

d) *Evidências de inclusão financeira geradas por práticas de criação de conhecimento na rede:*

A Rede02 teve uma atuação diferenciada e destacada em soluções geradas para microempreendedores individuais, por meio de um forte trabalho de pesquisa e de desenvolvimento colaborativo. O produto chamado “Crédito ao MEI Cooperativado” teve grande destaque:

“A concepção desse novo produto está focada em oferecer um serviço diferenciado aos Empreendedores Individuais buscando propiciar a inclusão financeira desses pequenos negócios. A forma diferenciada para o Empreendedor Individual caracteriza-se desde o início do relacionamento com a Cooperativa, pois será contemplada a simplificação do processo operacional de associação, cadastros, abertura de conta e principalmente no modelo de concessão de limites e operação de crédito.”

Ressalta-se que, além do produto ofertado aos Empreendedores Individuais, foi invertida a lógica do mercado tradicional, pois com a criação do novo produto e a capacitação dos colaboradores das Cooperativas Singulares, além da troca de conhecimento e informações relevantes sobre esse público, permitindo aos agentes de negócios fazerem contato com todos os Empreendedores Individuais da sua área de abrangência.

Esse novo pacote oferecido ao Empreendedor Individual teve um novo enquadramento no pacote de tarifas da Cooperativa e está baseado no conceito mais amplo de microfinanças, ou seja, não somente na criação e oferta de mais uma linha de crédito, mas na concepção de um pacote específico de produtos e serviços para esse segmento empresarial. Entre os produtos e serviços a serem parametrizados para o Empreendedor Individual, pode-se destacar: Conta corrente; Micro seguros; Consórcio; Linhas de Crédito com condições especiais (taxa, prazo, limite de crédito, garantia); Linhas para investimento, capital de giro, cartão empresarial.

A efetivação das ações propostas no projeto proporcionou o desenvolvimento de novas práticas de negociação, maior abrangência de mercado atendendo com mais ênfase os associados pessoas jurídicas, a intercooperação entre os participantes e a oportunidade de geração de novos negócios, fidelização do quadro social em geral e em contrapartida a majoração

das receitas da cooperativa com conseqüente retorno de sobras para o associado.

Além disso, há também dados resultados quantitativos relevantes. Com a ampliação da estrutura de atendimento, durante o projeto, os recursos administrados pelas Cooperativas do SICOOB e do SICREDI no estado com pequenos negócios atingiram R\$ 954,5 milhões e com a expansão prevista foi atingido o montante de R\$ 1,8 bilhão também superando as expectativas anteriores, representando um crescimento na ordem de 94,7% nos recursos administrados, superior aos 45% previstos.

Outro dado extremamente relevante é em relação ao volume em operações de crédito com pequenos negócios, pois o montante atingiu o volume de R\$ 726,9 milhões e com o plano de expansão atingiu o volume de crédito na ordem de R\$ 1,3 bilhão representando um crescimento de 105,43% no volume de crédito, muito superior aos 43,5% esperados.

Ou seja, com as ações sendo colocadas em prática, foi nítido o crescimento das operações com pequenos negócios nas cooperativas da rede, o que demonstra a importância da rede de cooperativas para a inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte.

e) O ambiente de práticas de criação de conhecimento:

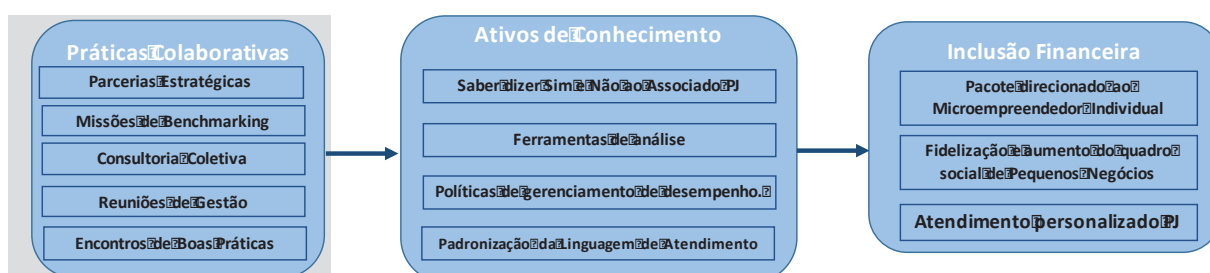
As metas propostas pela rede foram alcançadas através da capacitação de técnicos e dirigentes das cooperativas participantes, desenvolvimento parametrizado de produtos e serviços para o segmento empresarial que se pretendia atingir, bem como a realização de missões técnicas com o objetivo específico de buscar o conhecimento necessário em projetos que são referenciais no país.

Para atingir os resultados finalísticos propostos, o plano de negócios da rede prevê as seguintes ações: realizar o diagnóstico do portfólio de produtos do sistema disponíveis para micro e pequenas empresas com consultoria especializada e desenvolvimento do aprimoramento dos produtos disponíveis; desenvolver no grupo produtos e serviços específicos para o Empreendedor Individual.

Com relação à gestão de pessoas, o ambiente deveria possibilitar a capacitação de colaboradores das cooperativas para oferecer atendimento personalizado aos Pequenos Negócios e também capacitar analistas de negócios e crédito em análise e concessão de crédito com foco em micro e pequenas empresas.

Também estava prevista a realização de missões técnicas de intercâmbio visando conhecer novos produtos, tecnologias, boas práticas de gestão e estratégia de atendimento junto ao sistema cooperativo. Por fim, desenvolver material a ser disponibilizado aos empreendedores associados ao sistema cooperativista para fortalecer a relação com as cooperativas e propiciar através de orientação a melhor gestão financeira, contribuindo para a redução de risco das cooperativas.

Figura 12 - Resultados na Rede 02



Fonte: Elaborado pelo autor.

As parcerias estratégicas, missões, encontros de boas práticas, consultorias e reuniões constantes permitiram que fosse gerado um maior conhecimento sobre políticas para os pequenos negócios, bem como uma maior uniformização de discursos e maneira de atuar com o pequeno negócio. Com os ativos de conhecimento oriundos das práticas, foram gerados resultados importantes de inclusão financeira, especialmente ao Microempreendedor Individual, com atendimento personalizado especializado e fidelização dos pequenos negócios nas cooperativas de crédito.

Portanto, percebe-se que foi criado na Rede02 um ambiente propício à disseminação de práticas de criação de conhecimento, com ativos de conhecimento relevantes para a inclusão financeira dos pequenos negócios da região e aos associados às cooperativas da rede.

4.2.4 Caso 03: Rede de Boas Práticas em Cooperativas Paranaenses (Rede03)

A Rede 03 é composta por 8 (oito) cooperativas do Sistema Sicoob e 10 (dez) do Sicredi, em parceria com duas importantes centrais, a Cooperativa Central SICOOB Paraná e a Cooperativa Central SICREDI. A Rede03 conta com a gestão do Sebrae/PR e os sistemas cooperativos SICOOB e SICREDI, sendo o relacionamento de longa data, visando beneficiar as Micro e Pequenas Empresas e Agricultores Familiares por meio de programas voltados a esses segmentos de pequenos negócios.

Atualmente o SICOOB Paraná possui 126 (cento e vinte e seis) pontos de atendimento aos cooperados abrangendo 81 (oitenta e um) municípios, 120.170 associados, disponibilizando recursos na ordem de R\$ 1,0 bilhão em operações de crédito. O SICREDI Paraná possui 360 pontos de atendimento aos cooperados representando a segunda maior rede de atendimento, presente em todos os municípios do estado e R\$ 6 bilhões no total de operações de crédito.

A colaboração que está presente na rede serve como exemplo para muitas redes, pois mesmo com a existência de cooperativas de sistemas concorrentes, todos respeitam seu espaço e fazem acontecer o projeto boas práticas para pequenos negócios. O quadro 17 demonstra as principais evidências sobre a colaboração e a gestão da rede.

Quadro 17 - Rede 03: Colaboração e Gestão

Rede 01	
Nós de Análise	Evidências
Nível de colaboração entre as cooperativas; Grau de cooperação e Competição.	<p>“No caso da minha rede eu acredito que a presença de competidores não influencia. No máximo alguém talvez não tenha a mesma abertura nos encontros para falar de informações específicas da cooperativa, como oportunidades específicas de uma mesma região. Porque ele vai estar dando, digamos assim, uma informação que o outro pode usar, né? Eu nunca percebi que houvesse isso dentro da rede. Agora, é razoável imaginar que pode acontecer isso, de o cara, de repente, omitir alguma informação ou se abster de falar ou de opinar para não expor um plano dele para quem ele concorre diretamente, sobre um assunto que envolva diretamente aquela concorrência. Todavia, não influencia diretamente as atividades comuns do grupo.” (Entrevistado 4B)</p> <p>“Então, a gente hoje tá se organizando de uma maneira para eliminar esse tipo de conflito na rede. Não digo eliminar a</p>

	<p>concorrência, mas eliminar possíveis atritos com relação à concorrência entre os membros. As cooperativas da rede normalmente trabalham em uma divisão de territórios, a gente, inclusive tem uma reunião para decidir isso. E o pessoal aqui, cada um é de uma região, cada um é de um lugar, então a gente acaba atuando em diferentes cidades. Claro que poucas vezes acabam se sobrepondo, mas prevalece sempre o senso coletivo dos membros da rede.” (Entrevistado 4A)</p> <p>“Assim, são dois sistemas diferentes. A principio a gente não enfrentou muita dificuldade de competição, não! Ambos trabalhavam de forma distinta. Havia mais um medo de um dos sistemas de associar o outro nas ações, participar das ações do mesmo sistema, mas ajudou muito pq quando um sistema queria roer a corda a gente usava o outro, então isto ajudou bastante, mas não houve muita competição. Mais no final começou. Quando o mercado começou desaquecer e tudo mais , ai houve um certo conflito entre os dois sistemas, mas nada muito sério.” (Entrevistado 4C)</p>
<p>Características da Gestão da Rede</p>	<p>“A gente tinha um comitê gestor formado por um membro de cada um dos sistemas, um do Sebrae e um dos parceiros externos. É essencial. A governança é essencial porque compromete os parceiros. A tomada de decisão ocorre pelo interesse local e depois vai querer dizer que não participou. Então é essencial a gestão compartilhada. Eu diria que sem uma direção, se perde o comprometimento. Eles trocam bastante os gestores. As vezes acham que está bom, já mudou e se está fazendo a ação que foi acordada. Então a diversidade e representatividade de cada sistema na gestão da rede é essencial.” (Entrevistado 3D)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Com a presença de um ambiente estável na questão de cooperar x competir, e com uma gestão compartilhada, a rede se destacou por sua organização e por seus resultados de inclusão financeira de pequenos negócios dentro de todas as cooperativas que a compõem.

a) *Práticas colaborativas realizadas na rede:*

A Rede03 se destacou por adotar práticas que geram maior sinergia entre as cooperativas que fazem parte da rede. Para ilustrar as práticas colaborativas de criação de conhecimento identificadas na rede foi elaborado o Quadro 18.

Quadro 18 - Rede 03: Práticas Colaborativas de Destaque

Prática Realizada	Dados Representativos para “Práticas de Criação de Conhecimento em Redes de Cooperativas de Crédito”
Capacitações Específicas para Gerentes	<p>“O que mais deu certo foi a questão de capacitar o gerente de pessoa jurídica para atender melhor o pequeno negócio, fazer o diagnóstico correto. Esse ação foi certa.” (Entrevistado 3D)</p> <p>“A capacitação dos gerentes foi um diferencial para as cooperativas, realmente inovou na maneira de atuação junto aos pequenos negócios. As cooperativas pediram e a rede criou a metodologia para formar o gerente PJ. Isso foi muito bom.” (Entrevistado 3A)</p>
Missões Técnicas de Benchmarking	<p>“A outra que deu muito certo foi a missão de levar o grupo para conhecer, em outros estados, as experiências de sucesso de cooperativas atuando com pequenos.” (Entrevistado 3B)</p> <p>“Percebeu-se a necessidade de visitar experiências de sucesso para poder consolidar as ações da rede. As missões realizadas pelas cooperativas foram essenciais na evolução do conhecimento do grupo.” (Entrevistado 3C)</p>
Reuniões de Gestão	<p>“Na verdade, as reuniões que a gente tinha serviam principalmente para construir ações, ver o que estava com problema e construir ações. Normalmente a gente conseguia fazer isso com uma frequência alta. Planejamos as ações e compartilhávamos o que havia sido criado de conhecimento mais novo, para que pudéssemos planejar como disseminar essas práticas.” (Entrevistado 3D)</p> <p>“As reuniões ajudavam a decidir como disseminar o novo conhecimento. Vamos fazer uma consultoria, vamos levar o grupo para conhecerem a prática em uma missão. Então era assim que funcionava. Aquilo que eles colocavam de empecilho para atender a micro e pequena empresa, a gente falava: se esse é o empecilho, vamos construir algo para resolver, e aí vai se eliminando as barreiras.” (Entrevistado 3B)</p>
Encontros de Boas Práticas	<p>“Um encontro estadual que ocorria uma vez por trimestre, a gente trazia do Brasil inteiro experiências de atuação com pequenos empresários, fazia uma palestra magna para falar do SEBRAE. Os encontros também serviam para apresentar cooperativas para os empresários, de forma a estimular a se associar.” (Entrevistado 3A)</p> <p>“Temos encontros trimestrais que são como assembleias gerais com os associados, na qual apresentamos os casos de sucesso, e temos equipes de trabalho compostas pelos associados, temáticas que trabalham determinados temas do dia-a-dia da rede.” (Entrevistado 3C)</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Portanto, as entrevistas demonstram que também na Rede03 havia um ambiente propício à realização de práticas de criação de conhecimento, com frequentes atividades envolvendo os atores da rede.

b) Interação entre os membros da rede

Conforme pôde ser notado na coleta de dados, havia uma frequência constante de interações formais pelo menos a cada trimestre nos encontros de boas práticas, e também com a mesma frequência os encontros do comitê gestor (reuniões de gestão).

Quadro 19 - Rede 03: Conhecimentos Mobilizados

Prática Realizada	Tipo de Conhecimento Mobilizado	Evidência
Capacitações Específicas para Gerentes	Explícito para Tácito (Espaço de Internalização)	Conhecimentos formais ensinados para os gerentes, internalizado para novas práticas de trabalho.
Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para Tácito (Espaço de Socialização);	Com as missões, os membros compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais enquanto se deslocam.
Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para explícito (Espaço de Externalização);	Durante as missões, ocorre a troca formal de experiências, que são transformadas em conceitos comuns para inclusão financeira.
Encontros de apresentação de Boas práticas	Tácito para explícito (Espaço de Socialização);	Espaço para compartilhamento formal de experiências, que são transformadas em conceitos comuns para inclusão financeira.
Encontros e Reuniões de Gestão	Explícito para explícito (Espaço de Sistematização);	Os encontros servem para planejamento de ações, combinando e sistematizando o conhecimento gerado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

c) Ativos de conhecimento gerados na rede:

Os principais ativos de conhecimento identificados na Rede03 estão resumidos no quadro 20.

Quadro 20 - Rede 03: Ativos de Conhecimento

<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conscientização da cooperativa sobre a realidade do pequeno negócio; - Aprimoramento da estrutura de atendimento Pessoa Jurídica. 	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Produtos financeiros específicos para pequenos negócios; - Padronização do diagnóstico para análise de crédito PJ.
<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novo diagnóstico aplicado adequado à necessidade do pequeno negócio; - Gestão da cooperativa voltada a novas oportunidades para pequenos negócios. 	<p style="text-align: center;">ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso de lógicas de processos de atendimento para pessoa jurídica; - Formação de gerentes especialistas em pequenos negócios.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ou seja, na Rede03 foram gerados pelos seus membros ativos de conhecimento relacionados a uma atuação focada no atendimento ao pequeno negócio, pessoa jurídica, que tem necessidades diferentes do associado pessoa física. Esses ativos de conhecimento oriundos de práticas colaborativas permitiram que houvesse resultados importantes na inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte da área de abrangência da rede.

d) *Evidências de inclusão financeira geradas por práticas de criação de conhecimento na rede*

A principal evidência está no depoimento do Entrevistado 3D, sobre a mudança de visão gerada pelas ações conjuntas da rede:

“Eles tinham visão parecida com bancos, olhavam o sistema, vê se o pequeno negócio tinha restrição ou não, dava crédito baseado em limite. Quando a gente fez a capacitação com os membros da rede, começou a mostrar como fazer o diagnóstico, como ver a verdadeira capacidade de pagamento do empreendimento. Então melhorou muito, passaram a ter outra visão. Isso realmente favoreceu as pequenas empresas, ocorreu de alguns problemas serem resolvidos com os próprios produtos da cooperativa.” (Entrevistado 3D)

Além disso, há também dados resultados quantitativos relevantes. Com a ampliação da estrutura de atendimento, durante o projeto, os recursos administrados pelas Cooperativas do SICOOB no estado com pequenos negócios atingiram R\$ 751,9 milhões e com a expansão prevista foi atingido o montante de R\$ 1,4 bilhão também superando as expectativas anteriores,

representando um crescimento na ordem de 86,4% nos recursos administrados, superior aos 33% previstos.

Outro dado extremamente relevante é em relação ao volume em operações de crédito com pequenos negócios, pois o montante atingiu o volume de R\$ 515,8 milhões e com o plano de expansão atingiu o volume de crédito na ordem de R\$ 1,0 bilhão representando um crescimento de 94,17% no volume de crédito, muito superior aos 36,8% esperados.

Ou seja, com as ações sendo colocadas em prática, foi nítido o crescimento das operações com pequenos negócios nas cooperativas da rede, o que demonstra a importância da rede de cooperativas para a inclusão financeira dos empreendimentos de pequeno porte.

e) O ambiente de práticas de criação de conhecimento:

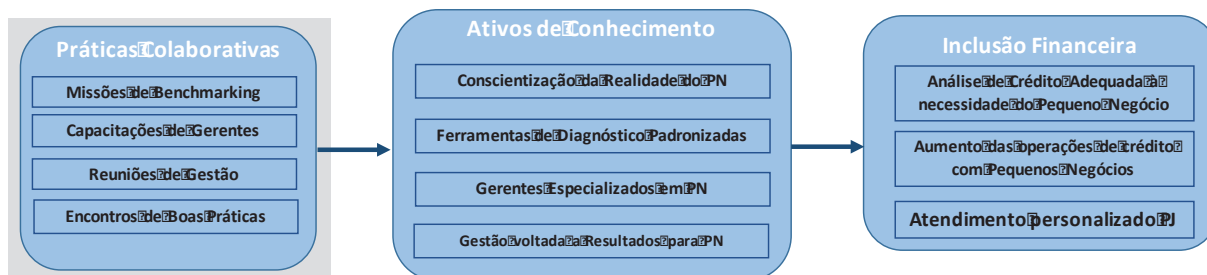
A partir das experiências de outras cooperativas e com o suporte do Sebrae, diversas cooperativas da rede passaram a adotar as práticas que mais se adequavam à realidade da cooperativa e, como resultado, foi implantada uma nova estrutura de relacionamento com as PJs e com os empreendedores da região, inclusive com a criação de um espaço exclusivo para o atendimento a esses públicos: o Espaço do Empreendedor. Todas essas iniciativas foram tomadas com base em parcerias firmadas com entidades como Sebrae, CDL, BDMG, BNDES e outros.

Os objetivos do projeto são direcionados no sentido de atuar junto às Cooperativas de Crédito e possibilitar aos seus colaboradores, através de capacitações, consultorias e missões técnicas a agregação de conhecimento sobre o tema de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedor Individual. Ainda com as capacitações previstas, buscava-se propiciar aos colaboradores das cooperativas o desenvolvimento de habilidades estratégicas e gerenciais visando uma atuação pragmática e focada em resultados.

Fundamentalmente através das ações previstas no projeto, se objetiva induzir os conhecimentos gerais e específicos de Micro e Pequenas Empresas com vistas a conhecer e aprimorar o padrão de análise, concessão e acompanhamento de crédito no processo operacional, gerando resultados efetivos para a cooperativa e para os Empreendedores Individuais e às Micro e

Pequenas Empresas. A figura 15 aponta as principais práticas colaborativas realizadas na rede, relacionadas aos ativos de conhecimento e resultados observados na inclusão financeira de pequenos negócios.

Figura 13 - Resultados na Rede 03



Fonte: Elaborado pelo autor.

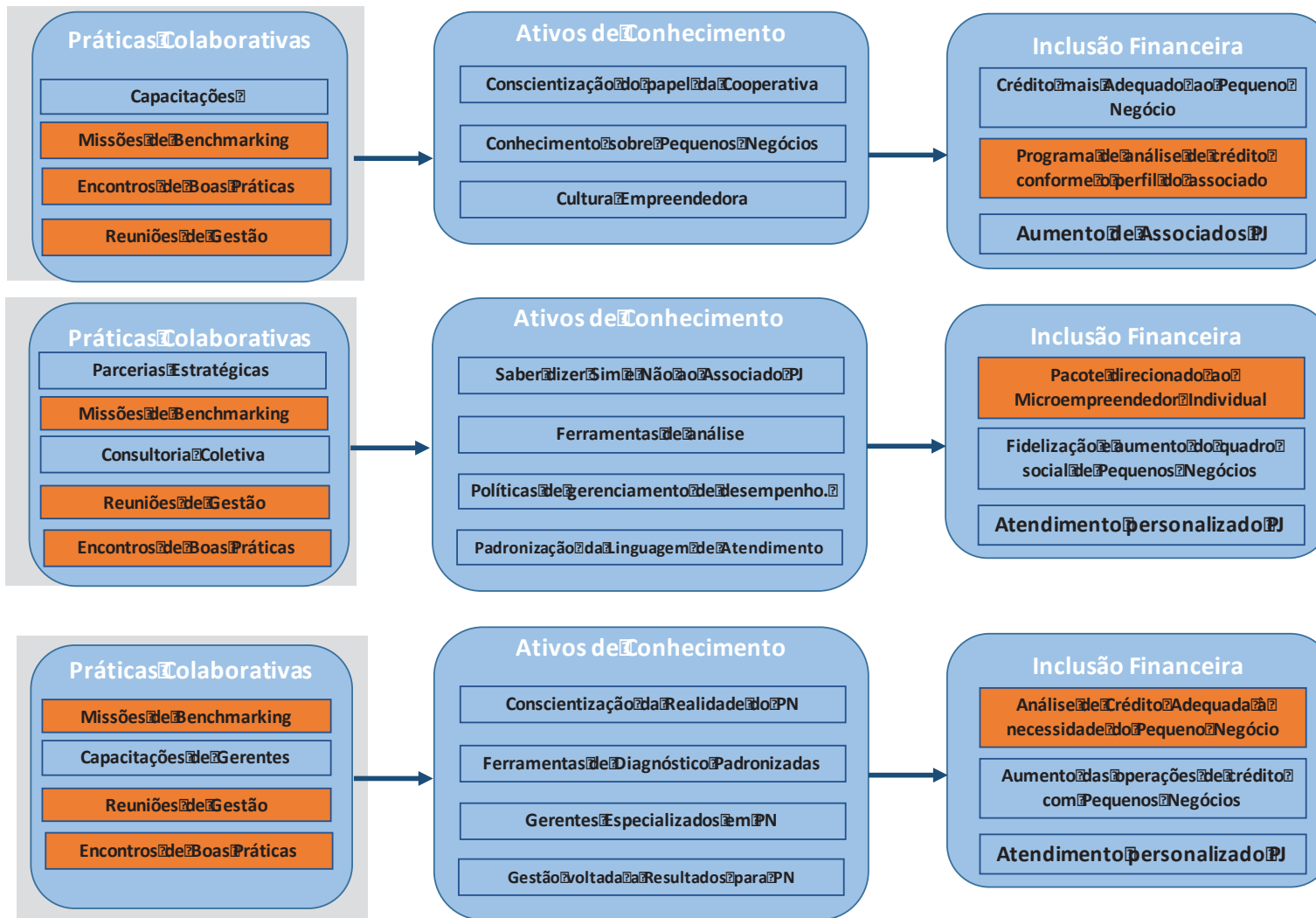
O entrevistado 3C salientou alguns avanços atingidos pela cooperativa a partir da adoção das novas práticas, tais como: ganhos em Intercooperação, a partir da parceria, cada vez mais forte, com as cooperativas da rede; criação de uma sala de autoatendimento com custos compartilhados com as demais cooperativas da rede; Implementação da 1ª turma de Gestão Estratégica de Cooperativas; Implementação do projeto de Mídia Compartilhada; criação do ECOOS – Elo Cooperativista Social e outros projetos sociais compartilhados; Sinergia com o Sebrae local, com diversas ações conjuntas.

Através de resultados efetivos, foi possível ampliar o atendimento a esse segmento empresarial no Paraná em consonância com a política do Sebrae para redes de cooperativas de crédito, possibilitando maior inclusão financeira dos Empreendedores Individuais e melhores condições de acesso às Micro e Pequenas Empresas do estado.

4.2.5 Análise Intercasos – Síntese dos Resultados

A análise intercasos permitiu identificar como cada fator do modelo investigativo influenciou o desenvolvimento das práticas colaborativas em redes de cooperativas de crédito. Os estudos de caso evidenciaram que alguns fatores, tanto do ambiente externo como do ambiente interno são fundamentais para atingir o desempenho de inclusão financeira por uma cooperativa de Crédito.

Figura 14 – Análise Intercasos



Fonte: Elaborado pelo autor.

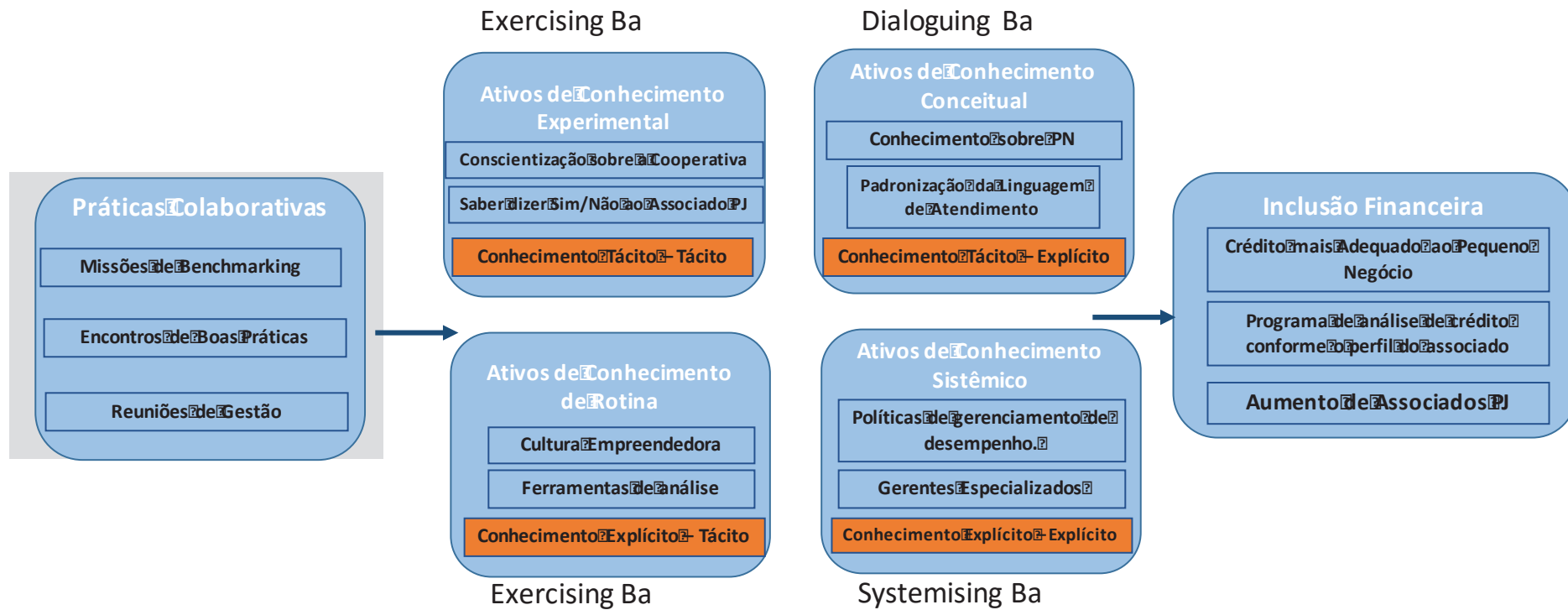
Pela análise da figura 14, percebe-se que as três principais práticas colaborativas de criação de conhecimento são: Encontros de Boas Práticas; Reuniões de Gestão; e Missões de Benchmarking. De forma resumida, com os encontros, é possível mobilizar conhecimento tácito para explícito, pois se aprende com uma apresentação; nas missões, o conhecimento tácito é mobilizado em tácito, pois se aprende na prática; já nas reuniões, é mobilizado o conhecimento explícito para tácito, pois se verifica o que já é conhecido e pensa-se em como transformá-lo em prática.

Percebe-se também que o principal resultado de inclusão financeira está relacionado à uma análise de crédito mais adequada. Ou seja, por meio das práticas colaborativas são gerados importantes ativos de conhecimento sobre pequenos negócios, que por sua vez propiciam uma maior inclusão financeira por meio de políticas de análise mais adequadas e direcionadas ao segmento de pessoa jurídica de pequeno porte.

O projeto Boas Práticas em redes de cooperativas de crédito já demonstra ter superado seus objetivos iniciais. Os diversos exemplos de redes e ações bem-sucedidas apresentadas são apenas alguns casos de sucesso dentre tantos que estão acontecendo no dia a dia das redes de cooperativas participantes. Interessante observar que se têm bons exemplos de práticas inovadoras, resultados diferenciados, e também uma variedade de inovações em processo, atendimento e produtos e serviços financeiros que realmente interessam aos pequenos negócios.

O resultado final da análise intercasos, resumindo as principais contribuições da pesquisa após a análise intercasos encontra-se na Figura 15.

Figura 15 – Práticas Colaborativas Para a Inclusão Financeira



Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela análise da figura 15, consegue-se estabelecer a relação entre as práticas colaborativas de criação de conhecimento, os ativos de conhecimento gerados nos espaços de criação, e os principais resultados para a inclusão financeira de pequenos negócios identificados nas redes do estudo. As redes possuem boas perspectivas e novos desafios. Nesse sentido, o sucesso das redes do Programa Disseminando boas Práticas é um incentivo e um motivador para a formação de novas redes com objetivos semelhantes.

Como destaque de práticas colaborativas que contribuem para os objetivos da rede, destacam-se, também, diversas práticas colaborativas identificadas: Encontros de Gestão do Projeto; Visitas técnicas a Casos de Sucesso; Seminários; Missões Nacionais/Internacionais; Treinamentos Coletivos; Reuniões de Gestão; Encontros Informais; Encontros de apresentação de Boas práticas; Consultorias coletivas.

Principais Indicativos qualitativos da Inclusão Financeira: Ampliação do acesso e uso adequado dos serviços financeiros disponibilizados pelas cooperativas para os pequenos negócios; mapeamento de experiências bem-sucedidas de atuação do cooperativismo de crédito junto aos pequenos negócios; a capacitação de colaboradores das cooperativas para atendimento aos pequenos negócios; a formação de agentes de microcrédito com foco no empreendedor individual.

Destacam-se também: elaboração de manuais e metodologia de atuação com pequenos negócios; estratégias de atendimento e de tecnologias inovadoras direcionadas aos pequenos negócios; seminários de sensibilização de pequenos negócios sobre Cooperativismo Financeiro, com apresentação dos sistemas cooperativos; palestra sobre a Importância das Cooperativas de Crédito para o Fortalecimento dos Pequenos Negócios.

Os benefícios levados pelas redes de cooperativas aos pequenos negócios vão muito além do controle de melhores taxas de juros. Na prática, as cooperativas de crédito das redes se consolidaram como instituições de economia social, pois promovem o crescimento econômico e financeiro dos seus associados, assim como desenvolvem as comunidades onde atuam. Com elas, há uma melhor distribuição dos recursos, que são investidos no mercado local, o que significa o alcance de melhores índices de desenvolvimento humano onde existem cooperativas de crédito atuando em rede, com forte atuação

mercadológica, e melhor ambiente para inclusão financeira dos pequenos negócios.

Como elementos importantes identificados na coleta de dados, também apareceram práticas diferentes das já demonstradas nos quadros anteriores, como palestras sobre pequenos negócios, formalização de parcerias e eventos de divulgação, que não têm necessariamente relação com a criação de conhecimento, mas também são relevantes para a inclusão financeira. De forma a ressaltar essa relação e demonstrar outros elementos importantes que não foram destacados nos quadros específicos das redes, no Quadro 21 apresentam-se evidências complementares de práticas colaborativas, juntamente com a relação entre práticas realizadas e resultados para a Inclusão Financeira de Pequenos Negócios

As proposições teóricas, por sua vez, também puderam ser confirmadas (com evidências) ou refutadas empiricamente (quando não houve evidências suficientes para confirmá-las). O Quadro 22 apresenta, de acordo as evidências dos estudos de caso e a análise intercasos, quais proposições foram confirmadas ou não.

Quadro 21 - Práticas colaborativas em redes e os resultados para a inclusão financeira

(continua)

Prática realizada	Atores envolvidos	Resultados para a Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	Evidência
Visita técnica e/ou Missão de coleta de novos processos.	Cooperativas; Sebrae.	Envelope de Abertura de Conta Pessoa Jurídica.	“Aproveitamos o Check List do envelope e criamos um programa de verificação de documentação conforme o perfil do associado”. (Entrevistado 1A)
Palestras sobre os pequenos negócios.	Cooperativas; Sebrae; Consultores	Associados Pessoas Jurídicas mais qualificados.	“Com a parceria, temos aumento de associados qualificados, que buscam no conhecimento e na prática melhorar sua performance empresarial e financeira”. (Entrevistado 2D)
Formalizar novas Parcerias.	Cooperativas; Associações Comerciais.	Maior Proximidade com a Associação Comercial, permitindo maior orientação ao pequeno negócio em operações de crédito.	“A partir da experiência de sucesso entre o Sicoob de Toledo e a Associação Comercial local, procuramos realizar com a CDL-MT uma parceria com características semelhantes. “ (Entrevistado 2C)
Formalizar novas Parcerias.	Cooperativas e SGC - Sociedades de Garantia de Crédito	Acesso facilitado ao crédito para os pequenos Negócios devido à disponibilização de garantias para as operações de crédito.	“Nossa cooperativa foi a primeira do Estado a firmar convênio com a Garantia dos Vales e aceitar as cartas de garantia da SGC. “ (Entrevistado 1C)
Visita técnica e/ou Missão de coleta de novos processos.	Cooperativas; Sebrae.	Espaço do Empreendedor dentro das cooperativas, visando atendimento especializado às suas demandas de produtos e serviços financeiros.	“A partir das experiências de outras cooperativas e com o suporte do Sebrae, foi implantada pelas cooperativas da rede uma nova estrutura de relacionamento com as PJs e com os empreendedores da região, inclusive com a criação de um espaço exclusivo para o atendimento a esses públicos: o Espaço do Empreendedor. “ (Entrevistado 1D)
Encontros de Boas Práticas	Rede de Cooperativas	Segregação de gerentes e assistentes com foco específico no atendimento aos pequenos negócios	“Com os encontros, pudemos compreender como montar nas cooperativas estruturas bem-definidas para atendimento aos pequenos negócios, com profissionais especializados. “ (Entrevistado 3A)

Quadro 21 - Práticas colaborativas em redes e os resultados para a inclusão financeira

(continuação)

Prática realizada	Atores envolvidos	Resultados para a Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	Evidência
Missão Técnica Internacional	Rede de Cooperativas	Sicoob <i>Drive Thru</i> – maior agilidade e comodidade no atendimento, com o tempo em fila nas agências e tentar estacionar reduzidos.	“Vimos na missão para a França uma proposta inovadora de instalação de agências no modelo <i>drive thru</i> . Esse tipo de atendimento já é feito em alguns países e, no Brasil, desde 2013, em Brasília. “ (Entrevistado 4A)
Encontros de Boas Práticas	Cooperativas; Sebrae.	Pequenos Negócios Associados nas Cooperativas da Rede mais qualificados.	“Os projetos desenvolvidos pelas cooperativas se convertem na região como relevantes polos de formação e capacitação para gestores de micro e pequenos negócios. Há eventos destinados à formação de liderança, eventos culturais, palestras e seminários, feiras e mostras, além do Empretec, realizado pelo Sebrae com apoio da rede. “ (Entrevistado 1D)
Encontros de Boas Práticas	Rede de Cooperativas	Técnicas mais adequadas de avaliação de risco, segmentação e atendimento diferenciado ao Pequeno Negócio	“Aprendemos nos encontros e aplicamos mudanças significativas no segmento de PJ por meio da criação de espaço específico, segmentação, criação de área de produtos e serviços e a presença do gerente PJ na rua”. (Entrevistado 3C)
Reuniões de Gestão	Cooperativas; Sebrae	Maior qualidade no atendimento ao pequeno negócio	“As cooperativas da rede se estruturaram e se tornaram aptas a atender esse público. Além disso, a parceria com os escritórios regionais do Sebrae nas regiões próximas à área de atuação das cooperativas de crédito parceiras possibilitou a disseminação de conhecimento para melhorar a qualidade do atendimento ao pequeno negócio pelo Sebrae local e pela cooperativa” (Entrevistado 4C)

Quadro 21 - Práticas colaborativas em redes e os resultados para a inclusão financeira

(continuação)

Prática realizada	Atores envolvidos	Resultados para a Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	Evidência
Eventos de Divulgação do Projeto	Cooperativas; Sebrae	Aumento da competitividade das cooperativas e pequenos negócios.	“A parceria entre o Sebrae e o Sicoob Confederação auxilia as microempresas e as empresas de pequeno porte a terem acesso a melhores soluções financeiras para um crescimento sustentável, para fortalecer e aumentar a competitividade das cooperativas de crédito e dos pequenos negócios associados. “ (Registro de Eventos).
Encontros de Boas Práticas	Cooperativas;	Qualificação dos profissionais para melhor atendimento aos pequenos negócios	“As cooperativas têm buscado profissionais do sistema financeiro que atuem com PJ para fortalecer a segmentação no atendimento a empresas. “ (Registro de Eventos).
Visita técnica e/ou Missão de coleta de novos processos.	Cooperativas;	Aumento da oferta de crédito mais adequado as necessidades dos pequenos negócios	“Com as boas práticas assimiladas, as cooperativas da rede tiveram a oportunidade de aplicar o que aprenderam nas missões: as metodologias de avaliação de risco dos pequenos negócios; criaram linhas específicas de crédito para pessoa jurídica e, desde junho deste ano, começaram a captação de recursos do Microcrédito Produtivo Orientado. Os recursos são repassados pelo BNDES, via BRDE. “ (Entrevistado 3D)
Encontros de boas práticas	Cooperativas; Sebrae	Concessão e crédito a novos associados	“O projeto Boas Práticas tem grande influência nesse recente avanço. Os eventos de capacitação da rede foram muito importantes para os técnicos oferecerem apoio adequado aos pequenos negócios. Tínhamos certa dificuldade de análise de crédito com as microempresas e empresas de pequeno porte. O Sebrae nos mostrou uma ferramenta muito interessante, que possibilitou a concessão de crédito a novos associados”. (Registro de Eventos).

Quadro 21 - Práticas colaborativas em redes e os resultados para a inclusão financeira

(conclusão)

Prática realizada	Atores envolvidos	Resultados para a Inclusão Financeira de Pequenos Negócios	Evidência
Visita técnica e/ou Missão de coleta de novos processos.	Cooperativas	Microcrédito para os pequenos negócios	“No ano passado, as Cooperativas da Rede ainda não trabalhavam com microcrédito. A partir do incentivo do Sebrae a uma visita a um modelo de sucesso e do apoio da central a que está vinculada, as cooperativas começaram a disponibilizar microcrédito, de junho deste ano a outubro, um total de R\$ 1 milhão. (Entrevistado 3C)

Fonte: Elaborado pelo autor, baseado na coleta de dados da pesquisa.

Pela análise do Quadro 21, infere-se que há diversos elementos relacionados às práticas colaborativas de redes de cooperativas de crédito, inclusive outros externos à criação de conhecimento, mas com relação importante na dinâmica de inclusão financeira para pequenos negócios, como a missão técnica internacional e eventos de divulgação do projeto. O quadro 21 também realça a importância das reuniões, encontros e visitas técnicas como práticas de criação de conhecimento para a inclusão financeira.

4.3 Conceitos-Chave e suas Associações

A partir dos dados coletados nas redes de cooperativas de crédito, relacionando as práticas colaborativas identificadas, foi possível correlacionar o tipo de prática colaborativa de criação do conhecimento com o tipo de conhecimento mobilizado, fundamental para o desenvolvimento do projeto, bem como sua correlação com os ativos de conhecimento criados por cada prática.

Assim, a partir das análises efetuadas, buscou-se resumir os achados no quadro 22, apresentando as práticas de criação de conhecimento identificadas na pesquisa, elencando o tipo de conhecimento mobilizado e os tipos de ativos criados.

Quadro 22 – Práticas X Tipo de Conhecimento X Tipo de Ativos

Prática Realizada	Tipo de Conhecimento Mobilizado	Tipo de Ativos Criados
Missões Técnicas de Benchmarking	Tácito para explícito (Espaço de Externalização); Tácito para Tácito (Espaço de Socialização);	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento sobre as necessidades dos pequenos Negócios pelas Cooperativas; - Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios; - Padronização da linguagem de atendimento ao associado. - Novos conceitos sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios; <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Novas ferramentas de análise disponíveis para dar mais agilidade aos processos internos;

		<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL</p> <p>- Saber dizer sim e não para o pequeno negócio</p>
Encontros de apresentação de Boas práticas	<p>Tácito para explícito (Espaço de Socialização);</p> <p>Explícito para explícito Espaço de Sistematização);</p>	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <p>- Boas práticas de gestão;</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL</p> <p>- Aprimoramento da estrutura de atendimento Pessoa Jurídica</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Conhecimento sobre as necessidades dos pequenos Negócios pelas Cooperativas;</p> <p>- Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;</p>
Encontros e Reuniões de Gestão	<p>Explícito para explícito (Espaço de Sistematização);</p>	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Software coletivo para a Gestão;</p> <p>- Uso de tecnologias inovadoras direcionadas aos pequenos negócios</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <p>- Novas ferramentas de análise disponíveis para dar mais agilidade aos processos internos;</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Padronização do diagnóstico para análise de crédito PJ.</p>
Formalizar parcerias estratégicas	<p>Tácito para explícito (Espaço de Externalização);</p>	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Produtos financeiros específicos para pequenos negócios;</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Implantação de políticas de gerenciamento de desempenho.</p>
Capacitações Específicas para Gerentes	<p>Explícito para Tácito (Espaço de Internalização)</p>	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Formação de profissionais alinhados com as melhores práticas do mercado;</p> <p>- Formação de gerentes especialistas em pequenos negócios.</p>
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	<p>Explícito para Tácito (Espaço de Internalização)</p> <p>Explícito para explícito Espaço de Sistematização);</p>	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Software coletivo para a Gestão;</p> <p>- Implantação de políticas de gerenciamento de desempenho;</p> <p>ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <p>- Gestão da cooperativa voltada a novas oportunidades para pequenos negócios.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pela análise do quadro 22, vale destacar que, ao mesmo tempo em que a prática colaborativa mobiliza diferentes tipos de conhecimento, se desencadeia a criação de ativos de conhecimento em redes de cooperativas de crédito, que são fundamentais para o processo de inclusão financeira desejado com esses processos de interação entre os membros da rede e demais atividades realizadas nesses grupos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como pontos de contribuição prática desse trabalho, vale retomar autores citados anteriormente, com Dyer e Singh (1998), conforme o quadro 2, os quais apontam que as práticas colaborativas de criação do conhecimento (as rotinas de compartilhamento de conhecimento interfirmas) podem ser determinantes para que uma organização possa auferir ganhos relacionais. Isso ficou evidente dentro dos casos estudados, uma vez que as cooperativas de crédito agregaram muito valor para suas atividades graças à atuação em rede, foram ganhos relacionais evidentes.

Corroborando com essa visão, Casselman e Samson (2007) explicam que a dinâmica da concepção de práticas colaborativas de criação de conhecimento torna-se uma questão importante para entender e para esclarecer o comportamento organizacional. No caso das redes investigadas no estudo, foi perceptível que a sistematização das práticas colaborativas de criação de conhecimento influencia o comportamento e a atuação dos seus participantes em prol do objetivo de realizar uma maior inclusão financeira.

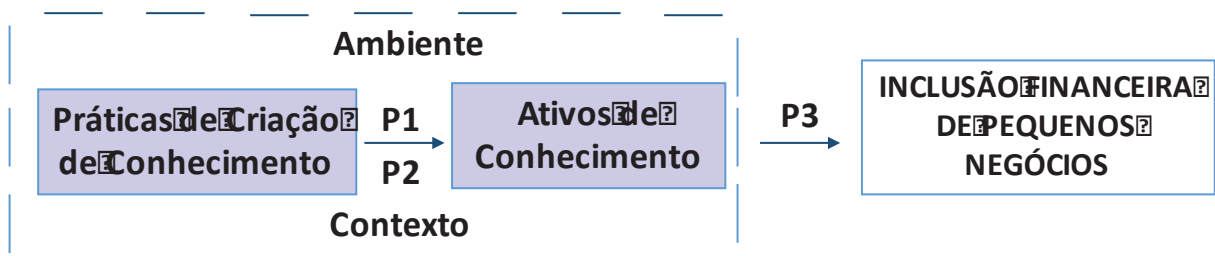
Na mesma linha, Wiengarten et al. (2010) demonstram que o compartilhamento de informações, de alinhamento de incentivos, e a tomada de decisão coletiva (principais práticas de uma cadeia de fornecimento colaborativa) tem relação significativa sobre o desempenho de cada ator, dependendo da qualidade da informação que é trocada em toda a cadeia de abastecimento. Só que mesmo com a realização de alguns estudos dessa natureza, ainda é necessário que outras iniciativas, como essa pesquisa, investiguem outros elementos que complementem o estudo das práticas.

Por exemplo, Jakubik (2011) fala da carência de atenção dos pesquisadores para a exploração do lado prático e social de criação de conhecimento, das interações e práticas de indivíduos. Na coleta de dados desse trabalho foi possível perceber que as interações que ocorrem entre os membros das redes são fundamentais para o sentimento de aceitação social em um grupo, sendo de grande relevância para a criação de conhecimento das redes e para o atingimento dos resultados pretendidos. Nisso se reforça a importância do tema e das contribuições desse trabalho.

Os aspectos conceituais, teóricos e empíricos abordados neste trabalho fizeram emergir elementos sobre os fatores relacionados às práticas colaborativas de criação de conhecimento e sua relação com ativos de conhecimento, que assim fomentam a inclusão financeira. Esses elementos dão suporte à identificação e ao entendimento de como as práticas colaborativas de criação de conhecimento, em redes de cooperativas de crédito, fomentam a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil.

A Figura 18 demonstra as contribuições propostas pela pesquisa, para o qual foram buscadas evidências empíricas visando estabelecer as relações entre os elementos teóricos revisados nesse trabalho. O desenho do modelo de contribuições da pesquisa resume a sequência lógica de como as práticas de criação de conhecimento, em redes de cooperativas de crédito, fomentam a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil, como representação dos resultados da presente pesquisa.

Figura 16 – Representação das contribuições da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das práticas de criação de conhecimento são gerados ativos de conhecimento, em um ambiente favorável e em um contexto de redes de cooperativas de crédito, fomenta-se a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil. Conforme Faccin (2016), na literatura ainda há poucos estudos que tratam da dinâmica de práticas de criação de conhecimento, tendo essa pesquisa contribuído com parte do entendimento do gap teórico, com a demonstração da importância dos ativos de conhecimento gerados.

Dessa forma, nos resultados deste trabalho, foi proposta uma nova visão para a compreensão da dinâmica das práticas de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito que fomentam a inclusão financeira de pequenos negócios, que apresenta uma nova visão do processo. Assim, o

objetivo foi compreender a dinâmica das ações das redes estudadas e que levam aos resultados diferenciados de inclusão financeira, reforçando os principais aspectos da dinâmica das práticas colaborativas no contexto de redes de cooperativas de crédito.

Foi abordado no trabalho a importância que as redes de cooperativas de crédito têm na política de inclusão financeira conduzida pelo Sebrae. Todavia, ainda era necessário compreender como a dinâmica das práticas colaborativas se traduzia em resultados diferenciados aos pequenos negócios. Nesse contexto, compreender essa dinâmica é bastante relevante para poder usar boas práticas dessa atuação em rede no contexto de projetos colaborativos.

O quadro 23 resume a dinâmica das práticas colaborativas com os ativos criados e como eles levam a uma maior inclusão financeira de pequenos negócios beneficiados pelas redes de cooperativas de crédito. O que pode ser resumido do quadro 23 é que por meio dessas práticas colaborativas, as redes de cooperativas de crédito passaram a gerar ativos de conhecimento com significados e resultados relevantes relacionados ao principal objetivo das redes.

Quadro 23 – Práticas X Ativo Criado X Inclusão Financeira

Prática	Ativo criado	O ativo criado é uma nova alternativa de inclusão financeira? Qual?	O ativo criado auxilia nos processos de solução de problemas para inclusão financeira? Como?
Missões Técnicas de Benchmarking	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Conhecimento sobre as necessidades dos pequenos Negócios pelas Cooperativas;	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para uma melhor oferta de produtos e serviços financeiros.	Sim, auxilia nos problemas de falta de crédito e outros serviços financeiros formais mais adequados aos pequenos negócios. Com o conhecimento obtido, as cooperativas criam produtos, serviços e modelos de atendimento mais alinhados às necessidades dos pequenos negócios.
Missões Técnicas de Benchmarking	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;	Produtos financeiros para os pequenos negócios são alternativas de inclusão, pois podem representar empréstimos, financiamentos, capital de giro, consórcios, cartões PJ, entre outros que tornam o pequeno negócio mais incluído financeiramente.	Sim, auxilia porque com o produto desenvolvido de forma específica para o pequeno negócio, o mesmo começa a acessar crédito, financiamento e outros produtos com o seu CNPJ, e com condições que se aplicam a uma empresa, de forma que evita ter que obter crédito PJ informal ou usar crédito e produtos PF para o empreendimento, o que torna o pequeno negócio mais competitivo.
Missões Técnicas de Benchmarking	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Padronização da linguagem de atendimento ao associado.	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para uma melhor abordagem, atendimento e compreensão da necessidade do pequeno negócio.	Sim, auxilia nos problemas de falta de crédito e outros serviços financeiros formais mais adequados aos pequenos negócios. Com o conhecimento obtido de como atender de forma uniforme o pequeno negócio, as cooperativas conseguem qualificar melhor a sua necessidade e prestar um atendimento mais adequado.
Missões Técnicas de Benchmarking	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Novos conceitos sobre produtos financeiros	É um conhecimento fundamental para uma melhor oferta de produtos e serviços financeiros, bem como uma	Sim, auxilia porque com o conceito sobre os produtos e serviços desenvolvidos de forma específica para o pequeno negócio, a cooperativa pode oferecer o crédito, financiamento e outros produtos com condições que se aplicam a uma empresa,

	desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;	melhor abordagem e atendimento.	contribuindo para o aumento do crédito formal e outros produtos para pequenos negócios.
Missões Técnicas de Benchmarking	ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA - Novas ferramentas de análise disponíveis para dar mais agilidade aos processos internos;	É um conhecimento fundamental para uma melhora da rotina de trabalho na cooperativa, e também de análise do perfil do pequeno negócio.	Auxilia principalmente no problema organizacional de processos e rotinas internas de trabalho da cooperativa, bem como na melhor maneira de realizar a análise de perfil do pequeno negócio atendido.
Missões Técnicas de Benchmarking	ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL - Saber dizer sim e não para o pequeno negócio	Conhecimento fundamental para o dia a dia do atendimento, da análise de perfil e da indicação de produtos e serviços financeiros ao pequeno negócio.	Contribui principalmente por não atender a toda solicitação que o pequeno negócio faz, o que reduz o problema de uso inadequado do crédito e serviços financeiros, que pode levar ao desequilíbrio financeiro do empreendimento.
Encontros de apresentação de Boas práticas	ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA - Boas práticas de gestão;	É um conhecimento fundamental para uma melhora da rotina de trabalho na cooperativa.	Não contribui diretamente com um problema de inclusão, mas com uma melhor gestão a cooperativa fica melhor estruturada e mais capaz de realizar análises mais adequadas e melhores ofertas ao pequeno negócio.
Encontros de apresentação de Boas práticas	ATIVOS DE CONHECIMENTO EXPERIMENTAL - Aprimoramento da estrutura de atendimento Pessoa Jurídica.	É um conhecimento fundamental para uma melhor oferta de produtos e serviços financeiros, bem como uma melhor abordagem e atendimento.	Contribui para uma oferta de produtos e serviços financeiros mais adequados ao pequeno negócio, de maneira mais alinhada à sua necessidade de ser atendido como PJ.
Encontros de apresentação de Boas práticas	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Conhecimento sobre as necessidades dos pequenos Negócios pelas Cooperativas;	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para uma melhor oferta de produtos e serviços financeiros.	Sim, auxilia nos problemas de falta de crédito e outros serviços financeiros formais mais adequados aos pequenos negócios. Com o conhecimento obtido, as cooperativas criam produtos, serviços e modelos de atendimento mais alinhados às necessidades dos pequenos negócios.

Encontros de apresentação de Boas práticas	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;</p>	Produtos financeiros para os pequenos negócios são alternativas de inclusão, pois podem representar empréstimos, financiamentos, capital de giro, consórcios, cartões PJ, entre outros que tornam o pequeno negócio mais incluído financeiramente.	Sim, auxilia porque com o produto desenvolvido de forma específica para o pequeno negócio, o mesmo começa a acessar crédito, financiamento e outros produtos com o seu CNPJ, e com condições que se aplicam a uma empresa, de forma que evita ter que obter crédito PJ informal ou usar crédito e produtos PF para o empreendimento, o que torna o pequeno negócio mais competitivo.
Encontros e Reuniões de Gestão	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Software coletivo para a Gestão;</p>	É um conhecimento fundamental para uma melhora da rotina de trabalho na cooperativa.	Não contribui diretamente com um problema de inclusão, mas com uma melhor gestão por meio de software específico, a cooperativa fica melhor estruturada e mais capaz de realizar análises mais adequadas e melhores ofertas ao pequeno negócio.
Encontros e Reuniões de Gestão	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO</p> <p>- Uso de tecnologias inovadoras direcionadas aos pequenos negócios</p>	É um conhecimento fundamental para uma melhora da rotina de trabalho na cooperativa.	Não contribui diretamente com um problema de inclusão, mas com uma melhor gestão por meio de tecnologias inovadoras, a cooperativa fica melhor estruturada e mais capaz de realizar análises mais adequadas e melhores ofertas ao pequeno negócio.
Encontros e Reuniões de Gestão	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA</p> <p>- Novas ferramentas de análise disponíveis para dar mais agilidade aos processos internos;</p>	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para uma melhoria na gestão e na oferta de produtos e serviços financeiros.	Com uma melhor gestão por meio de novas ferramentas de análise, a cooperativa fica melhor estruturada e mais capaz de realizar análises mais adequadas e melhores ofertas ao pequeno negócio. Com mais agilidade e profissionalismo, a cooperativa se torna mais rápida no atendimento às demandas dos pequenos negócios.
Encontros e Reuniões de Gestão	<p>ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL</p> <p>- Padronização do diagnóstico para análise de crédito PJ.</p>	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para uma melhor oferta de produtos e serviços financeiros.	Sim, auxilia nos problemas de falta de crédito e outros serviços financeiros formais mais adequados aos pequenos negócios. Com o conhecimento obtido, as cooperativas conseguem diagnosticar melhor as necessidades dos pequenos negócios, oferecendo produtos e serviços mais adequados.

Formalizar parcerias estratégicas	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Produtos financeiros específicos para pequenos negócios;	Produtos financeiros para os pequenos negócios são alternativas de inclusão, pois podem representar empréstimos, financiamentos, capital de giro, consórcios, cartões PJ, entre outros que tornam o pequeno negócio mais incluído financeiramente.	Sim, auxilia porque com o novo produto desenvolvido de forma específica para o pequeno negócio, o mesmo começa a acessar crédito, financiamento e outros produtos com o seu CNPJ, e com condições que se aplicam a uma empresa, de forma que evita ter que obter crédito PJ informal ou usar crédito e produtos PF para o empreendimento, o que torna o pequeno negócio mais competitivo.
Formalizar parcerias estratégicas	ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO - Implantação de políticas de gerenciamento de desempenho.	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para um melhor gerenciamento da atuação da cooperativa junto ao pequeno negócio.	Com a definição de como medir o desempenho, pode-se contribuir para que a cooperativa vá atrás de metas quantitativas e qualitativas, corroborando para o aumento da inclusão
Capacitações Específicas para Gerentes	ATIVOS DE CONHECIMENTO CONCEITUAL - Conhecimento sobre produtos financeiros desenvolvidos especialmente para os pequenos negócios;	Produtos financeiros para os pequenos negócios são alternativas de inclusão, pois podem representar empréstimos, financiamentos, capital de giro, consórcios, cartões PJ, entre outros que tornam o pequeno negócio mais incluído financeiramente.	Sim, auxilia porque com o novo produto desenvolvido de forma específica para o pequeno negócio, o mesmo começa a acessar crédito, financiamento e outros produtos com o seu CNPJ, e com condições que se aplicam a uma empresa, de forma que evita ter que obter crédito PJ informal ou usar crédito e produtos PF para o empreendimento, o que torna o pequeno negócio mais competitivo.
Capacitações Específicas para Gerentes	ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO - Formação de profissionais alinhados com as melhores práticas do mercado;	Não se trata de uma alternativa direta, mas de uma prática que colabora para a profissionalização da cooperativa.	Com a profissionalização da cooperativa, os pequenos negócios são atendidos por profissionais melhor qualificados e mais aptos a atenderem suas demandas, porque conseguem atuar providos do conhecimento necessário sobre o perfil de um pequeno negócio.
Capacitações Específicas para	ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO	Conhecimento fundamental para aumentar a inclusão no	Sim, com gerentes especialistas, o pequeno negócio pode ter uma melhor inclusão, com mais oferta de produtos e serviços e

Gerentes	- Formação de gerentes especialistas em pequenos negócios.	dia-a-dia.	melhor atendimento.
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO - Software coletivo para a Gestão;	É um conhecimento fundamental para uma melhora da rotina de trabalho na cooperativa.	Não contribui diretamente com um problema de inclusão, mas com uma melhor gestão por meio de software específico, a cooperativa fica melhor estruturada e mais capaz de realizar análises mais adequadas e melhores ofertas ao pequeno negócio.
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	ATIVOS DE CONHECIMENTO SISTÊMICO - Implantação de políticas de gerenciamento de desempenho;	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para um melhor gerenciamento da atuação da cooperativa junto ao pequeno negócio.	Com a definição de como medir o desempenho, pode-se contribuir para que a cooperativa vá atrás de metas quantitativas e qualitativas, corroborando para o aumento da inclusão
Consultoria Coletiva com foco em melhoria da Gestão	ATIVOS DE CONHECIMENTO DE ROTINA - Gestão da cooperativa voltada a novas oportunidades para pequenos negócios.	Não se trata de uma alternativa direta de inclusão financeira, mas de um conhecimento fundamental para um melhor gerenciamento da atuação da cooperativa junto ao pequeno negócio.	Com uma gestão voltada à criação de oportunidades para pequenos negócios, é possível criar um ambiente mais propício à inclusão financeira, por meio da cultura inserida nas cooperativas da rede.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ou seja, por meio dos ativos de conhecimento oriundos das práticas colaborativas, o quadro 23 demonstra que é possível fomentar a inclusão financeira dos pequenos negócios, em uma nova realidade de atuação quando comparado ao modus operandi da cooperativa antes de ingressar na rede. A atuação sistêmica da cooperativa em rede, alinhada aos objetivos como um todo, e ao conhecimento gerado pelas práticas, emergiu um ambiente favorável para as cooperativas atuarem de forma ajustada à necessidade do pequeno negócio, se traduzindo em um benefício mútuo tanto para o empreendimento quanto para os resultados das cooperativas de crédito que atuam em rede.

Por fim, visando ilustrar as contribuições da pesquisa, foram descritas três proposições emergentes durante a análise dos resultados. As proposições relacionam as teorias de criação do conhecimento em redes com a inclusão financeira de pequenos negócios. Nos próximos parágrafos as proposições são descritas e debatidas.

(P1) Em redes de cooperativas de crédito são adotadas diferentes práticas colaborativas, capazes de mobilizar diferentes tipos de conhecimentos e espaços de criação.

Foi possível observar em todas as redes da pesquisa que houveram práticas colaborativas que mobilizaram diferentes conhecimentos em espaços de criação variados, tendo inclusive algumas vezes uma mesma prática mobilizado mais de um tipo de conhecimento em espaços de criação distintos. As evidências encontradas na coleta de dados nas redes suportam a proposição emergente P1, especialmente no que tange à descrição das práticas realizadas e os tipos de conhecimento gerados nos inúmeros espaços de criação oriundos das interações realizadas nas redes.

(P2) Práticas de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito geram importantes ativos de conhecimento para a rede.

Nos casos apresentados, os ativos de conhecimento gerados pelas práticas colaborativas significaram a conscientização sobre um novo público, ou até mesmo a adoção de um produto ou processo que já havia sido desenvolvido por um outro membro do grupo ou de uma outra rede. Por isso, ficou evidente que os ativos de conhecimento gerados têm grande valia para a rede, sendo importantes para sua evolução e crescimento.

(P3) As práticas colaborativas adotadas em redes de cooperativas de crédito geram diferentes ativos de conhecimento para inclusão financeira de pequenos negócios.

Tanto no modelo final quanto nos casos individuais foi possível estabelecer a relação entre práticas colaborativas, ativos de conhecimento e inclusão financeira de pequenos negócios, conforme o quadro 23. Foi possível identificar diversos resultados qualitativos de inclusão financeira, como novos produtos, novo modelo de análise de crédito, atendimento personalizado.

Além disso, já haviam evidências do desempenho superior de forma quantitativa para a inclusão financeira de pequenos negócios nas cooperativas participantes das redes. Realmente ocorre uma maior inclusão financeira devido aos ativos gerados nas redes. Mas vale a ressalva da dificuldade de generalização dos seus resultados para outros cenários, sem antes fazer uma análise criteriosa do contexto. A seguir apresenta-se a descrição de cada uma das proposições emergentes e o seu suporte.

Quadro 24 - Proposições emergentes do estudo

Proposição Emergente	Evidências encontradas
P1: Em redes de cooperativas de crédito são adotadas diferentes práticas colaborativas, capazes de mobilizar diferentes tipos de conhecimentos e espaços de criação.	Encontros de boas práticas mobilizam conhecimento tácito para conhecimento explícito; missões técnicas mobilizam espaços para a conversão de conhecimento tácito em tácito.
P2: Práticas de criação de conhecimento em redes de cooperativas de crédito geram importantes ativos de conhecimento para a rede.	Foi possível observar que as práticas de criação de conhecimento geram importantes ativos de conhecimento para os membros das redes de cooperativas de crédito.
P3: As práticas colaborativas adotadas em redes de cooperativas de crédito geram diferentes ativos de conhecimento para inclusão financeira de pequenos negócios.	Em cada uma das redes foi possível estabelecer a relação entre práticas, ativos de conhecimento e inclusão financeira, conforme as figuras 13, 14, 15 e 16. Com a coleta de depoimentos, entrevistas e análise de documentos, foi possível observar que as redes de cooperativas geram ativos que aumentam a oferta de crédito e serviços mais adequados aos pequenos negócios, por meio da criação de conhecimento relacionado a esse público.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 24 foram relacionadas para cada assertiva P1, P2 e P3 as evidências que suportam a sua aceitação, surgindo como contribuição valiosa dessa pesquisa. No próximo capítulo apresenta-se as considerações finais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar esse estudo, é importante destacar que as correlações teóricas, modelos analíticos e evidências apresentadas servem para propor um debate a respeito das práticas de criação de conhecimento em redes, especialmente as redes de cooperativas de crédito, objeto desse estudo. Além disso, visam também à reflexão de como essas práticas podem gerar ativos que se relacionam com a inclusão financeira de pequenos negócios, sendo que essa variável pode ser substituída por diversas outras que remetam como resultado de práticas colaborativas em redes com outros objetivos em estudos futuros.

Dessa forma, os resultados deste trabalho contribuem com novos elementos sobre a dinâmica de criação do conhecimento em redes. As conclusões da pesquisa trazem contribuições gerenciais para a área prática, bem como diversas reflexões relevantes.

6.1 Contribuições Gerenciais

É inegável a importância dos pequenos negócios para as economias ao redor do globo, especialmente os países emergentes, por representarem um fenômeno de desenvolvimento social fundamental. Para as instituições que atuam com microfinanças junto à base da pirâmide, e especialmente as voltadas aos pequenos negócios, há importantes correlações realizadas nessa pesquisa, que podem impulsionar comportamentos que estimulem a inclusão financeira. O conjunto de práticas identificadas no trabalho pode inspirar a atuação de outros atores, sendo uma contribuição gerencial valiosa.

Os pequenos negócios são importantes agentes econômicos para os países, sejam eles desenvolvidos ou em desenvolvimento. Entretanto, esses empreendimentos enfrentam uma série de barreiras para o desenvolvimento de suas atividades, sendo o acesso a recursos financeiros uma das dificuldades mais citadas pelo campo empírico. As causas dessa dificuldade são basicamente a assimetria de informação entre o pequeno negócio e as instituições financeiras oficiais, gerando uma inadequada oferta de produtos e serviços financeiros para os empreendimentos de pequeno porte.

As Cooperativas de Crédito surgem como mecanismos importantes de apoio aos pequenos negócios em diversos países e atuam para minimizar os efeitos da falta de inclusão financeira por parte das instituições bancárias tradicionais. No Brasil, o modelo de Redes de Cooperativas de Crédito existe desde 2005 e foi impulsionado pelo SEBRAE a partir de 2011.

Entretanto, se observa que as Redes de Cooperativas de Crédito em operação no país ainda enfrentam alguns obstáculos para desenvolver esse modelo e atingir patamares de desempenho compatíveis com os investimentos realizados pelas instituições apoiadoras. Dessa forma, a questão de pesquisa que norteou este trabalho foi: “Como as práticas colaborativas de criação de conhecimento, em redes de cooperativas de crédito, fomentam a inclusão financeira de pequenos negócios no Brasil?”.

Os resultados desta pesquisa permitiram elencar um conjunto de práticas colaborativas que geram ativos de conhecimento para a inclusão financeira de pequenos negócios, a partir de um estudo de caso múltiplo. Com relação às demais redes de cooperativas de crédito que objetivem auferir melhores resultados para a inclusão financeira de pequenos negócios, recomenda-se seguir as práticas realizadas pelos casos 01, 02 e 03 da pesquisa, de forma a acentuar a atuação em rede e aumentar a realização de práticas colaborativas que possam gerar ativos importantes para as demais redes.

A atuação conjunta das cooperativas em rede com a participação do Sebrae e outros players relevantes demonstrou ser uma iniciativa muito importante para ganhos relacionais e criação de conhecimento, proporcionando diretrizes que podem impulsionar os resultados que são o objetivo da rede.

6.2 Contribuições Teóricas

Para a área acadêmica, a problematização conceitual corroborou para a continuidade dos estudos sobre práticas de criação de conhecimento, especialmente os estudos de Faccin e Balestrin (2015) e Faccin (2016). Nesse sentido, possibilitou inferir proposições que relacionam as práticas aos ativos de conhecimento, que por sua vez se relacionam ao objetivo de uma rede de cooperação. Nesse sentido, tem sua contribuição por relacionar as práticas de

redes de cooperativas ao contexto de inclusão financeira, estimulando novas correlações teóricas nos campos de redes e de microfinanças.

6.3 Limitações da Pesquisa

Nesse estudo, as principais limitações da pesquisa estavam relacionadas às escolhas dos atores selecionados, que podem influenciar suas respostas por estar informando a um membro da instituição parceira (Sebrae). Nesse sentido, procurou-se minimizar a possível interferência da posição do pesquisador, adotando uma postura de não ter influência nas fontes entrevistadas. Outras limitações diziam respeito à imprecisão de dados coletados nos documentos iniciais, mas que foram superadas com a obtenção de documentos mais relevantes da análise.

Apesar de ter sido possível averiguar a problemática, nos estudos de caso cita-se uma limitação recorrente: a dificuldade de generalização, em função de a análise ser pautada, no caso dessa pesquisa, em um estudo de múltiplos casos em um mesmo contexto, o que pode gerar uma base com pouco potencial para inferências de cunho generalista para diversos tipos de rede. Todavia, a contribuição da pesquisa se mantém forte pelas evidências que compõem a originalidade do estudo em práticas colaborativas, podendo estimular a continuidade de estudos em outras redes e em outros casos.

6.4 Sugestões para Estudos Futuros

As contribuições da pesquisa visam estimular as reflexões sobre a dinâmica das práticas de criação de conhecimento em um contexto de redes de cooperativas de crédito. Para estudos futuros, a sugestão é explorar mais profundamente a dinâmica das práticas colaborativas em diversos formatos de rede, nos quais possam ser mobilizados ativos de conhecimento com outros fins em uma variedade de redes e contextos. Poderão também ser propostos estudos de análise comparativa de práticas colaborativas realizadas em diferentes tipos de rede, de forma a compreender outros elementos que influenciam a dinâmica.

REFERÊNCIAS

ABREU, Weniston R. A. **Sociedades Garantidoras de Crédito para Pequenos Negócios: fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional e a sustentabilidade do modelo no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia, 2016.

AHUJA, G. Collaboration networks, structural holes, and innovation: a longitudinal study. **Administrative Science Quarterly**, n. 45, p. 425-455, 2000.

AKBAR, H.; TZOKAS, N.. Charting the Organizational Knowledge-creation process: Na Innovation-process Perspective. **Journal of Marketing Management**, v. 29, n. 13-14, p. 1592-1608, 2013.

ALBERS, S. The design of alliance governance systems. Köln, Deutschland: **Kölner Wissenschaftsverlag**. 2005.

ALBERS, S. Configurations of alliance governance systems. **Schmalenbach Business Review**, n. 62, p. 204-233, 2010.

ALLEN, Franklin et al. The foundations of financial inclusion: understanding ownership and use of formal accounts. **Journal of Financial Intermediation**, 2016.

ANDRADE, Marcelo M. T.; DINIZ, Eduardo H. Previsão de informações para avaliar políticas públicas: o caso da inclusão financeira. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 5, 2015.

ANZOATEGUI et al. Remittances and Financial Inclusion: Evidence from El Salvador. **World Development**. Vol.54, pp.338-349, 2014.

ARAL, S.; VAN ALSTYNE, M. The diversity-bandwidth trade-off1. **American Journal of Sociology**, v. 117, n. 1, p. 90-171, 2011.

BADER, Marcos; SAVOIA, José Roberto Ferreira. Logística de la distribución bancaria: tendencias, oportunidades y factores para inclusión financiera. **Rev. Adm. Empres.**, São Paulo, v. 53, n. 2, p. 208-215, Apr. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05 fev. 2016.

BAGLIERI, Daniela; CARFÌ, David; DAGNINO, Giovanni Battista. Asymmetric R&D alliances and cooperative games. **Advances in Computational Intelligence**, p. 607-621, 2012.

BAKKER, Rene M. Stepping in and stepping out: strategic alliance partner reconfiguration and the unplanned termination of complex projects. **Strategic Management Journal**, 2015.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia**. Bookman Editora, 2016.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **R. Adm. Eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, art. 2, jan./jun. 2008.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria; FAYARD, Pierre. Criação de conhecimento nas redes de cooperação interorganizacional. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 45, n. 3, p. 52-64, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Relatório de Inclusão Financeira** (Relatório Técnico N° 2). Brasília, DF. 2011. Disponível em: www.bcb.gov.br/Nor/reincfin/RIF2011.pdf Acesso em: dez. 2015.

BANERJEE, A. et al. The miracle of microfinance?: evidence from a randomized evaluation. **MIT Bureau for Research and Economic Analysis of Development**, n. 278, 2010.

BARROS, Luana Paula de Souza. A importância do capital intelectual nas organizações e os desafios da contabilidade para demonstrar a criação de valor de natureza intangível. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 36, 2007.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.

BENGTSSON, Maria; KOCK, Sören. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. **Journal of business & industrial marketing**, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BLOODGOOD, James M.; SALISBURY, Wm David. Understanding the influence of organizational change strategies on information technology and knowledge management strategies. **Decision support systems**, v. 31, n. 1, p. 55-69, 2001.

BRASS, Daniel J. et al. Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. **Academy of management journal**, v. 47, n. 6, p. 795-817, 2004.

BROM, K. **Asset and liability management for deposit-taking micro finance institutions**. Washington: [S.n.], 2009.

CARLUCCI, Daniela; MARR, Bernard; SCHIUMA, Gianni. The knowledge value chain: how intellectual capital impacts on business performance. **International Journal of Technology Management**, v. 27, n. 6-7, p. 575-590, 2004.

CARVALHO, Fábio Câmara Araújo de. Gestão do conhecimento. **Ponta Grossa: Programa de Pós-Graduação**, 2012.

CASSELMAN, R. M.; SAMSON, Danny. Aligning knowledge strategy and knowledge capabilities. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 1, p. 69-81, 2007.

CASTELLS, M. **A era da informação: economia, sociedade e cultura: a sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERNEV, A.; DINIZ, E.; JAYO, M. **Emergência da quinta onda de inovação bancária**. [S.l.]: AMCIS, 2009.

CHAKRAVARTY, M.; PAL, R. Financial inclusion in India: an axiomatic approach. **Journal of Policy Modeling**, v. 35, p. 813-837, 2013.

CHETTY, Sylvie K.; WILSON, Heather I. M. Collaborating with competitors to acquire resources. **International Business Review**, v. 12, n. 1, p. 61-81, 2003.

CHOPRA, Sunil; MEINDL, Peter. Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento, e Operação. In: **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Estratégia, Planejamento, e Operação**. Pearson Prentice Hall, 2003.

CHOU, Shih-Wei; HE, Mong-Young. Facilitating knowledge creation by knowledge assets. In: **System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on**. IEEE, 2004. p. 10 pp.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor**. Thomson Learning, 2007.

CONNELL, J.; KRIZ, A.; THORPE, M.. Industry clusters: an antidote for knowledge sharing and collaborative innovation? **Journal of Knowledge Managment**, v. 18, p. 137-151, 2014.

CONROY, J. APEC and financial exclusion: missed opportunities for collective action?. **Asia-Pacific Development Journal**, v. 12, n. 1, p. 53-79, 2005.

COOMBS, Rod; NARANDREN, P.; RICHARDS, A. A literature-based innovation output indicator. **Research policy**, v. 25, n. 3, p. 403-413, 1996.

CORSARO, Daniela; CANTÙ, Chiara; TUNISINI, Annalisa. Actors' heterogeneity in innovation networks. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 5, p. 780-789, 2012.

CROPPER, Steve et al. **The Oxford handbook of inter-organizational relations**. Oxford Handbooks, 2008.

CRUZ, Tadeu. **Gerência do conhecimento**. Editora E-papers, 2002.

DAGNINO, Giovanni Battista; LEVANTI, Gabriella; DESTRI, Arabella Mocchiari Li. Structural dynamics and intentional governance in strategic interorganizational network evolution: a multilevel approach. **Organization Studies**, 2016.

DAGNINO, Giovanni Battista; PADULA, Giovanna. Coopetition strategy. **Coopetition Strategy: Theory, Experiments and Cases**, p. 25-43, 2009.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVIS; Jason P.; EISENHARDT, Kathleen M.. Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. **Administrative Science Quarterly**, v. 56, n.2, p.159-201, 2011.

DEL GRANDE, Edivaldo. **Intercooperação: gerar valor para as cooperativas**. 2005. Disponível em: <<http://app2.unimedseguros.com.br/encontroscooperativos/artigo.asp?id=4>>. Acesso em: 27 jul. 2015.

DEL GIUDICE, Manlio; MAGGIONI, Vincenzo. Managerial practices and operative directions of knowledge management within inter-firm networks: a global view. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 5, p. 841-846, 2014.

DEMIRGÜÇ-KUNT, Asli; KLAPPER, Leora F. Measuring financial inclusion: the global index database. **World Bank Policy Research Working Paper**, n. 6025, 2012.

DEV, S. Mahendra. Financial inclusion: Issues and challenges. **Economic and political weekly**, p. 4310-4313, 2006.

DINIZ, Eduardo; BIROCHI, Rene; POZZEBON, Marlei. Triggers and barriers to financial inclusion: the use of ICT: based branchless banking in an Amazon county. **Electronic Commerce Research and Applications**, v. 11, p. 484-494 2012.

DU PLESSIS, Marina. The role of knowledge management in innovation. **Journal of knowledge management**, v. 11, n. 4, p. 20-29, 2007.

DYER, Jeffrey H.; NOBEOKA, Kentaro. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, 1998.

EVANS, C. **Managing for knowledge HR's strategic role**. London: Butterworth Heinemann, 2003.

FACCIN, Kadigia. **A dinâmica das práticas colaborativas para a criação de conhecimento em projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso na indústria de semicondutores**. 2016. Tese (Doutorado) – Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

FACCIN, Kadigia; BALESTRIN, Alsones. Práticas Colaborativas em P&D: Um Estudo na Indústria Brasileira de Semicondutores. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 6, p. 190-219, 2015.

FERNANDEZ, Anne-Sophie; LE ROY, Frédéric; GNYAWALI, Devi R. Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 222-235, 2014.

FIGART, Deborah M. Institutional policies for financial inclusion. **Journal of Economic Issues**, v. 47, n. 4, p. 873-894, 2013.

VITORINO FILHO, V. A. et al. Identificação dos principais autores em coopetição. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 165, 2013.

FREIRE, Marusa Vasconcelos. Finanças solidárias, um exemplo de criatividade: o mapa da inclusão financeira no Brasil. **Revista Sinal**, ano 11, n. 36, p. 28, 2011.

FREITAS, M. L.; DAMIAN, D.; GIUSTI, S. Cooperativas de crédito: inclusão financeira com impactos sociais positivos. In: **Perspectivas e desafios para inclusão financeira no Brasil: visão de diferentes atores**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2009. p. 113-129.

FULLER, Duncan. Credit union development: financial inclusion and exclusion. **Geoforum**, v. 29, n. 2, p. 145-157, 1998.

FUNGACOVÁ, Zuzana; WEILL, Laurent. Understanding financial inclusion in China. **China Economic Review**, v. 34, p. 196-206, 2015.

GRANDORI, A.; SODA, G. A relational approach to organizational design. **Industry and Innovation**, v. 13, n. 2, p. 151-172, 2006.

GRANT, R. M.. Toward a Knowledge-based Theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 375-387, 1996.

GULATI, R.; WOHLGEZOGEN, F.; ZHELYAZKOV, P. The two facets of collaboration: cooperation and coordination in strategic alliances. **Academy of Management Annals**, v. 6, n. 1, p. 531-583, 2012.

HANDY, C. The virtual organization. In: D. S. Pugh (Ed.) *Organization theory: selected readings*. London: Penguin Books, 1997.

Hanif; Abbas, 2012. <http://www.slideshare.net/seharabbas3/knowledge-management-15756368>

HOLANDA, Lucyanno Moreira Cardoso; DE FRANCISCO, Antonio Carlos; KOVALESKI, João Luiz. A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 38, n. 2, 2009.

HOLMQVIST, Mikael. A dynamic model of intra-and interorganizational learning. **Organization Studies**, v. 24.1 p. 95-123, 2003.

HOWARD, M. et al. Learning to collaborate through collaboration: how allying with expert firms influences collaborative innovation within novice firms. **Strategic Management Journal**, 2015.

HUANG, Kun. Knowledge sharing in a third-party-governed health and human services network. **Public Administration Review**, v. 74, n. 5, p. 587-598, 2014.

IACONO, Mario Pezzillo et al.. Knowledge creation and inter-organizational relationships: the development of innovation in the railway industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, Issue: 4, 2012.

INKPEN, Andrew C. Creating knowledge through collaboration. **California Management Review**, v. 39, p. 123-140, 1996.

IMAI, K. S. et al. Microfinance and poverty: a macro perspective. **World Development**, v. 40, n. 8, p. 1675-1689, 2012.

JARCHE, Harold. **In networks, cooperation trumps collaboration**. 2012. Disponível em: <<http://jarche.com/2012/06/in-networks-cooperation-trumps-collaboration/>>. Acesso em: 29 jun. 2016.

JAKUBIK, Maria. Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 3, p. 374-402, 2011.

KHAMSEH, Hamid Mazloomi; JOLLY, Dominique; MOREL, Laure. The effect of learning approaches on the utilization of external knowledge in strategic alliances. **Industrial Marketing Management**, 2017.

KURTZ, Diego Jacob. **Fluxo de conhecimento interorganizacional: aspectos relacionados à cadeia suínica brasileira**. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.

LEE, J.; SONG, J.; YANG, J. Network structure effects on incumbency advantage. **Strategic Management Journal**, 2015.

LEGNER, Christine; LEBRETON, Baptiste. Preface to the focus theme section: 'business interoperability' business interoperability research: present achievements and upcoming challenges. **Electronic Markets**, v. 17, n. 3, p. 176-186, 2007.

LEONARD, Dorothy; SENSIPER, Sylvia. The role of tacit knowledge in group innovation. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 112-132, 1998.

LEVINA, Natalia. Collaborative practices in information systems development: a collective reflection-in-action framework. **ICIS 2002 Proceedings**, p. 24, 2002.

LEWIS, Michael A. Success, failure and organisational competence: a case study of the new product development process. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 18, n. 2, p. 185-206, 2001.

LIMA, Romeu Eugênio. **Conflitos de agência nas cooperativas de crédito brasileiras**. 2014. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

MALERBA, Franco (Ed.). **Sectoral systems of innovation: concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe**. Cambridge University Press, 2004.

MARCONATTO, Diego; CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugênio. Going beyond microfinance fuzziness. **Journal of Cleaner Production**, n. 115, 2016.

MARCONATTO, Diego; CRUZ, Luciano; PEDROZO, Eugênio. **When Microfinance Meets CSR**, 2014.

MARTINS, Ricardo et al. Estratégias de gestão de operações logísticas em organizações industriais de um arranjo produtivo local (APL). DOI: 10.15600/1679-5350/rau. v9n1p1-31. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal-B2**, p. 1-31, 2011.

MATOS, Marcelo Pessoa de;. **Políticas de apoio a micro e pequenas empresas no Brasil: avanços no período recente e perspectivas futuras**. 2011.

MCFADYEN, M. Ann; CANNELLA, Albert A. Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 5, p. 735-746, 2004.

MCINERNEY, Claire. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. **Journal of the Association for Information Science and Technology**, v. 53, n. 12, p. 1009-1018, 2002.

MCINTYRE, J. P.; BERGONSI, S. M.; FORTIN, M. E. Proposta de modelo de intercooperação de incubação de cooperativa. **Revista UNIRCOOP**, v. 2, n. 1, p. 55-79, 2004.

MEEUS, Marius TH; FABER, Jan; OERLEMANS, Leon AG. Do Network Structures Follow Innovation Strategy? Chandler Revisited with Learning as an Intermediary Variable. In: **Contemporary management of innovation**. Palgrave Macmillan UK, 2006. p. 131-146.

MENON, M.; RODGERS, Y. Ven Der M. How access to credit affects self-employment: differences by gender during India's rural banking reform. **Journal of Development Studies**, v. 47, n. 1, p. 48-69, 2011.

MILAGRES, R.. Rotinas: uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, p. 161-196, 2011.

MITTON, Lavinia. **Financial inclusion in the UK: Review of policy and practice**. York: Joseph Rowntree Foundation, 2008

MOHAN, R. Economic growth, financial deepening and financial inclusion. **Address at the Annual Bankers Conference 2006**. 3 Nov. 2006. Disponível em: <<http://rbidocs.rbi.org.in/rdocs/Speeches/PDFs/73697.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2016.

MÖLLER, Kristian; RAJALA, Arto; SVAHN, Senja. Strategic business nets—their type and management. **Journal of Business research**, v. 58, n. 9, p. 1274-1284, 2005.

NALEBUFF, Barry; BRANDENBURGER, Adam; MAULANA, Agus. **Co-opetition**. London: HarperCollinsBusiness, 1996.

NELSON, R.; WINTER, S.. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. G. (Ed.). **Networks and organizations: structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 5, p. 995-1009, 2002.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. The theory of the knowledge creating firm: subjectivity, objectivity and synthesis. **Industrial and Corporate Change**, v. 14, n. 3, p. 419-436, 2005.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis). **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 3, p. 371-394, 2007.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; HIRATA, T. **Teoria e casos de empresas baseadas no conhecimento: Managing Flow**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N.. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

NONAKA, Ikujiro et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The Knowledge Creating company**. Oxford, England: Oxford University Press, 1995.

OECD. **Facilitating assess to finance: discussion paper on credit guarantee schemes**. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2010.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL (OCB). **Cooperativismo**. Brasília: OCB, 1996.

O'DELL, Carla; JACKSON, C. **If only we know what we know: the transfer of internal knowledge and best practices**. New York: Free Press, 1998.

OLIVEIRA, Inocência Magela. A inteligência da cooperação. In: **O cooperativismo de crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Brasília: Confabras, 2010.

OLSON, Mancur; FERNANDEZ, Fábio. **A lógica da ação coletiva: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais**. Edusp, 1999.

PADULA, Giovanna; DAGNINO, Giovanni Battista. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.

PAL, R. The relative impacts of banking, infrastructure and labour on industrial growth: evidence from Indian states. **Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies**, v. 4, n. 1, p. 101-124, 2011.

PANICO, C. Strategic interaction in alliances. **Strategic Management Journal**, 2016.

PERILLO, S.; MULCAHY, D. Performing curriculum change in school and teacher education: A practice-based, actor-network theory perspective. **Curriculum Perspectives**, v. 29, n. 1, p. 41-52, 2009.

PEZZILLO IACONO, Mario et al. Knowledge creation and inter-organizational relationships: the development of innovation in the railway industry. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 4, p. 604-616, 2012.

PHELPS, Corey; HEIDL, Ralph; WADHWA, Anu. Knowledge, networks, and knowledge networks a review and research agenda. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1115-1166, 2012.

PINHEIRO, Marcos Antonio Henriques. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 5. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007.

PITTAWAY, Luke et al. Networking and innovation: a systematic review of the evidence. **International journal of management reviews**, v. 5, n. 3-4, p. 137-168, 2004.

POL, Peter et al. European cities in the knowledge economy: towards a typology. **Urban Studies**, v. 44, n. 3, p. 525-549, 2007

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. **O Movimento Desjardins**. Disponível em: <<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/expressao-mundial/cooperativas-de-credito-no-canada/o-movimento-desjardins/>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

POWELL, Walter W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

PROVAN, K. G.; HUANG, K. Resource tangibility and the evolution of a publicly funded health and human services network. **Public Administration Review**, v. 72, n. 3, p. 366-375, 2012.

PROVAN, K; KENIS, Patrick. Modes of network governance: structure, management, and effectiveness. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 18, n. 229-252, 2008.

QUINN, Stephen. Money, finance and capital markets. **The Cambridge economic history of modern Britain**, v. 1, p. 1700-1860, 2004.

QUINTANE, Eric et al. Innovation as a knowledge-based outcome. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 6, p. 928-947, 2011.

RANGARAJAN COMMITTEE. **Report of the committee on financial inclusion**. India: Government of India, 2008.

RODRIGUES, Marcos Rogério. Conhecimento e inovação organizacional nas PMEs associadas em redes de cooperação: um estudo no Programa Redes de Cooperação do RS. 2009.

RUPANAWAR, B. S.; REGE, Kiran M. Financial Inclusion. **Golden Research Thoughts**, v. 3, n. 1, p. 1-2, 2013.

SAENZ, J.; PEREZ-BOUVIER, A.. Interaction with external agents, innovation networks, and innovation capability: the case of Uruguayan software firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 2, p. 447-468, 2014.

SARMA, Mandira et al. Index of financial inclusion. **Indian Council for Research on International Economics Relations**, 2010.

SCHILLEBEECKX, Simon J. D. et al. What do I want?: the effects of individual aspiration and relational capability on collaboration preferences. **Strategic Management Journal**, 2015.

SCHILLING, Melissa A.; PHELPS, Corey C. Interfirm collaboration networks: The impact of large-scale network structure on firm innovation. **Management Science**, v. 53, n. 7, p. 1113-1126, 2007.

SCHULZ, Martin. 11 Staying on track: a voyage to the internal mechanisms of routine reproduction. **Handbook of organizational routines**, p. 228, 2008.

SEBRAE. **Revista Conhecer nº 31: Cooperativismo Financeiro**. Brasília, Sebrae, 2015.

SEBRAE. **Revista Conhecer nº 29: Cooperativismo Financeiro**. Brasília, Sebrae, 2014.

SEBRAE. **Referenciais de cooperação do SEBRAE**. Brasília: Sebrae, 2012.

SEBRAE. **Evolução do Crédito para Pequenos Negócios**. Brasília: Sebrae, 2017.

SIE, Rory L. L. et. al. Factors that influence cooperation in networks for innovation and learning. *Computers in Human Behavior*, v. 37, p. 377-384, 2014.

SINGH, Harpreet et al. Pipes, pools, and filters: how collaboration networks affect innovative performance. **Strategic Management Journal**, 2015.

SNEHOTA, Ivan; HAKANSSON, Hakan (Ed.). **Developing relationships in business networks**. London: Routledge, 1995.

SPENCER, Jennifer W. Firms' knowledge-sharing strategies in the global innovation system: empirical evidence from the flat panel display industry. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 217-233, 2003.

SPEKMAN, Robert E. et al. An empirical investigation into supply chain management: a perspective on partnerships. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 3, n. 2, p. 53-67, 1998.

STACEY, Ralph D. **Complex responsive processes in organizations**: learning and knowledge creation, London: Routledge. 2004.

STANK, Theodore P.; KELLER, Scott B.; DAUGHERTY, Patricia J. Supply chain collaboration and logistical service performance. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 1, p. 29-48, 2001.

SUN, P. Y. T.. Five critical knowledge management themes. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 4, p. 507-23, 2010.

TODEVA, Emanuela. **Business Networks**: strategy and structure. London: Routledge, 2006.

TOMBINI, Alexandre. O Bacen e a inclusão financeira: o mapa da inclusão financeira no Brasil. **Revista Sinal**, ano 11, n. 36, p. 15, 2011.

TORTORIELLO, Marco; McEVILY, Bill; KRACKHARDT, David. Being a catalyst of innovation: the role of knowledge diversity and network closure. **Organization Science**, v. 26, n. 2, p. 423-438, 2014.

TREASURY, Her Majesty's. Promoting financial inclusion. **HM Treasury**, London, 2004.

TSAI, Wenpin. Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 996-1004, 2001.

VON KROGH, Georg; NONAKA, Ikujiro; RECHSTEINER, Lise. Leadership in organizational knowledge creation: a review and framework. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 1, p. 240-277, 2012.

VINHAS, Ana Paula Lemos Centeno; BECKER, Grace Vieira. Redes de cooperação interorganizacional: o caso da rede MACSUL. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, v. 17, n. 1, set. 2006. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/te/ojs/index.php/face/article/view/289>>. Acesso em: 27 maio 2015.

VYAS, Dhaval et al. Collaborative practices that support creativity in design. In: **ECSCW 2009**. Springer London, 2009. p. 151-170.

WANG, Jian. Knowledge creation in collaboration networks: effects of tie configuration. **Research Policy**, v. 45, n. 1, p. 68, 2016.

WANKE, Peter; AZAD, MD Abul Kalam; BARROS, C. P. Predicting efficiency in Malaysian Islamic banks: A two-stage TOPSIS and neural networks approach. **Research in International Business and Finance**, v. 36, p. 485-498, 2016.

WEGNER, D. Aprendizagem interorganizacional: um estudo das redes horizontais de pequenas empresas. In: ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schimdt (Org.). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 537-564.

WHITE, Rob et al. Environmental law enforcement: the importance of global networks and collaborative practices. **Australasian Policing**, v. 3, n. 1, p. 12, 2011.

WIENGARTEN, Frank et al. Collaborative supply chain practices and performance: exploring the key role of information quality. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 15, n. 6, p. 463-473, 2010.

WILLEM, A.; GEMMEL, P. Do governance choices matter in health care networks?: an exploratory configuration study of health care networks. **BMC Health Services Research**, v. 13, n. 1, p. 229, 2013.

WILLIAMS, T. Cooperation by design: structure and cooperation in interorganizational networks. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 2, p. 223-231, 2005.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2ª Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

ZEN, Aurora Carneiro; WEGNER, Douglas. **A Troca de conhecimento nas redes interorganizacionais: o caso da rede gaúcha de incubadoras de empresas e parques tecnológicos**. XI SEMEAD – Seminários de Administração. São Paulo, 2008. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=222 Acesso em: 24 Abr. 2015.

ZHANG, J.; FRAZIER, G. V. Strategic alliance via co-opetition: supply chain partnership with a competitor. *Decision Support Systems*, v. 51, p. 853-863, 2011.

ZHUGE, Hai. A knowledge flow model for peer-to-peer team knowledge sharing and management. *Expert systems with applications*, v. 23, n. 1, p. 23-30, 2002.

ZOET, Martijn; VERSENDAAL, Johan. Defining collaborative business rules management solutions: framework and method. **Information Systems and E-Business Management**, v. 12, n. 4, p. 543-565, 2014.

Anexo A - Instrumento quantitativo de pesquisa

Pesquisa sobre Práticas de Colaboração Inter-Organizacional em Redes de Cooperativas de Crédito

Prezado(a) senhor(a),

Você está participando de uma pesquisa sobre Práticas de Colaboração Inter-Organizacional em Redes de Cooperativas de Crédito. As informações serão tratadas sigilosamente. Por favor, responda de forma franca, sincera e objetiva. Esse é um trabalho de cunho acadêmico, sem nenhum envolvimento comercial. Os resultados obtidos nesta pesquisa demonstrarão como é percebido pelos gestores ou responsáveis pelas cooperativas a questão da colaboração inter-organizacional dentro das redes de cooperativas de crédito, e as principais práticas adotadas. O público-alvo desta pesquisa são os profissionais com cargos de gerência ou direção das cooperativas, o que pode variar conforme a estrutura de cada uma.

Atente para algumas instruções:

- 1 – Preencha na sequência proposta neste questionário;
- 2 – Preencha completamente os espaços destinados para a resposta. Se você errar, coloque um “X” na resposta incorreta e preencha a alternativa correta;
- 3 – Se não tiver exatidão na resposta, escolha a alternativa que mais se aproxima, na sua visão.

AGRADECEMOS A SUA PARTICIPAÇÃO!

Nesta seção, queremos avaliar as motivações para o ingresso da sua cooperativa na rede. As respostas são objetivas, favor responder 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo Parcialmente ou 5 – Concordo Totalmente. Responda com calma e franqueza!

MOTIVAÇÕES PARA O INGRESSO NA REDE

1. Ingressei na rede para poder colaborar com outras cooperativas.	1	2	3	4	5
2. Ingressei na rede para compartilhar informações e conhecimento com outras cooperativas.	1	2	3	4	5
3. Ingressei na rede porque acredito que colaborando com outras cooperativas minha cooperativa se tornará mais competitiva no mercado.	1	2	3	4	5
4. Ingressei na rede para compartilhar a infraestrutura e reduzir custos para a minha cooperativa.	1	2	4	4	5

Nesta seção, queremos avaliar o grau de colaboração da rede e também a relação entre sua cooperativa outros membros da rede, bem como a gestão. As respostas são objetivas, favor responder 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo Parcialmente ou 5 – Concordo Totalmente. Responda com calma e franqueza!

MINHA PERCEPÇÃO SOBRE A COLABORAÇÃO ENTRE OS MEMBROS E A GESTÃO DA REDE

5. Minha cooperativa não tem restrições em compartilhar boas práticas com outras cooperativas de rede.	1	2	3	4	5
6. Apesar de fazermos parte de uma rede, a competição entre as cooperativas ainda é bastante evidente e faz com que as ações conjuntas sejam restritas.	1	2	3	4	5
7. O Grau de colaboração das cooperativas que fazem parte da rede é alto.	1	2	3	4	5
8. O grau de colaboração dos membros da rede é adequado às necessidades das cooperativas.	1	2	3	4	5
9. As decisões estratégicas da rede são tomadas com a participação de todas as cooperativas.	1	2	3	4	5
10. Os gestores da rede tem autonomia para decidir sobre ações rotineiras da rede.	1	2	3	4	5
11. As cooperativas reconhecem a importância da colaboração entre os membros da rede.	1	2	3	4	5

Nesta seção, queremos avaliar a interação entre as cooperativas e o processo de compartilhamento de conhecimento. As respostas são objetivas, favor responder 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo Parcialmente ou 5 – Concordo Totalmente. Responda com calma e franqueza!

MINHA PERCEPÇÃO SOBRE INTERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

12. A cooperativa participa, com alta frequência, de ações colaborativas interativas na rede.	1	2	3	4	5
13. Após o ingresso na rede, houve um aumento significativo de interação da minha cooperativa com as cooperativas da rede que minha cooperativa já se relacionava.	1	2	3	4	5
14. Ao ingressar na rede adquiri conhecimentos relevantes para a atuação da cooperativa junto aos pequenos negócios.	1	2	3	4	5
15. A rede estimula fortemente o compartilhamento de conhecimento de conhecimento entre os membros.	1	2	3	4	5
16. A participação da cooperativa na rede gerou inovações importantes nos processos da cooperativa.	1	2	3	4	5
17. Minha cooperativa aprendeu boas práticas de atuação com pequenos negócios ao ingressar na rede.	1	2	3	4	5

Nesta seção, queremos avaliar a sua percepção sobre o desempenho junto aos pequenos negócios. As respostas são objetivas, favor responder 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo Parcialmente; 3 – Não concordo nem discordo; 4 – Concordo Parcialmente ou 5 – Concordo Totalmente. Responda com calma e franqueza!

MINHA PERCEPÇÃO SOBRE O DESEMPENHO JUNTO AOS PEQUENOS NEGÓCIOS

18. A interação frequente entre as cooperativas da rede tem grande importância para os resultados das cooperativas junto aos pequenos negócios.	1	2	3	4	5
19. Após o ingresso na rede, minha cooperativa teve um aumento da atuação junto aos pequenos negócios.	1	2	3	4	5
20. Minha rede estimula fortemente o aumento da atuação das cooperativas junto aos pequenos negócios.	1	2	3	4	5
21. Minha cooperativa desenvolveu novos produtos e serviços financeiros para pequenos negócios após o ingresso na rede.	1	2	3	4	5
22. A participação da cooperativa na rede gerou inovações de processo e produto com alto impacto junto aos pequenos negócios.	1	2	3	4	5

INFORMAÇÕES DE PERFIL

1. Tempo de funcionamento da Cooperativa: ____ Anos
2. Estado em que a cooperativa atua:
3. Tempo de Ingresso na Rede: () 1 ano () 2 anos () 3 ou mais
4. Porte da Cooperativa: () Até 20 associados () Entre 21 e 100 () Entre 100 e 500 () Mais de 500
5. Em que ano e mês você entrou na cooperativa? _____
6. Qual seu cargo ou função na cooperativa? _____

Anexo B - Instrumento qualitativo – roteiro de entrevista

Bloco	Pergunta
1	1. Você poderia descrever as motivações para a formação da sua rede de cooperativas? 2. Na sua rede há cooperativas que competem e colaboram uma com as outras ao mesmo tempo? Quais os principais conflitos existentes? 3. Como você avalia o nível de colaboração entre os membros da rede? 4. Qual é a configuração da Governança da Sua rede? É compartilhada entre os membros, há uma organização líder ou uma organização administrativa? 5. Quais os instrumentos de gestão da sua rede? 6. Quais são os principais benefícios de participar dessas redes de cooperativas de crédito? 7. Como ocorre a interação entre os membros da rede? Há encontros presenciais, virtuais... Favor descrever suas características. 8. Qual a frequência de encontros entre os membros? 9. Na sua opinião, qual a importância da interação para os resultados das cooperativas junto aos pequenos negócios?
2	10. Comente como ocorre a troca de ideias e compartilhamento de conhecimento entre os membros. 11. Na sua opinião, quais os principais elementos que facilitam ou dificultam a aprendizagem na rede? 12. Na sua opinião, quais as principais práticas da rede que contribuem para a melhoria do desempenho das cooperativas junto aos pequenos negócios?
3	13. Como a rede gera ativos de conhecimento entre os associados? 14. Quais as principais práticas da rede para o desenvolvimento de ativos de conhecimento? 15. Quais as inovações geradas pela sua cooperativa após ingressar na rede? 16. Quais as principais inovações da rede relacionadas à inclusão financeira de pequenos negócios?
4	17. Como você avalia a evolução do desempenho da rede junto aos pequenos negócios: melhor ou pior após o ingresso? Por quê? 18. Quais os principais produtos e serviços financeiros desenvolvidos para pequenos negócios pela rede? Quais foram implementados por sua cooperativa?

Fonte: Elaborado pelo autor.