

---

---

## REDES DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ESTRUTURADAS PELA INTERCOOPERAÇÃO

### COMPETITIVE INTELLIGENCE NETWORKS STRUCTURED BY INTERCOOPERATION

### REDES DE INTELIGENCIA COMPETITIVA ESTRUTURADAS POR INTERCOOPERACIÓN

Recebido em: 18 de Novembro de 2020

Aprovado em: 15 de Dezembro de 2020

Avaliado pelo sistema double blind review

Editoria Científica: Dr. Alexandre Garcia, Dra. Cinara Neumann Alves, Dr. Deivid Ilecki Forgiarini

Joel Queiroz- [jqueiroz\\_br@yahoo.com.br](mailto:jqueiroz_br@yahoo.com.br)- ESCOOP- Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo

Rejane Kieling- [rejanekieling@hotmail.com](mailto:rejanekieling@hotmail.com)- ESCOOP- Faculdade de Tecnologia do Cooperativismo

#### RESUMO

As intensas e frequentes transformações do mercado nos últimos anos, impulsionadas principalmente pelos acelerados avanços tecnológicos, condicionam cada vez mais a sobrevivência e capacidade competitiva das organizações à adoção de processos e sistemas de informações que apoiem com maior qualidade e agilidade a definição de diretrizes, estratégias, planos e a tomada de decisões. Paralelo a isso, as organizações cooperativas vêm ampliando de forma significativa a participação em diferentes segmentos do mercado e passam a enfrentar a concorrência direta de grandes e poderosas instituições públicas e privadas. Se enquadrar nessa realidade competitiva demanda elevado investimento em pessoas, processos e ferramentas. Nesse contexto, estimular a intercooperação para estruturar um processo de Inteligência Competitiva capaz de suprir e incrementar as necessidades de informação para essas entidades, é uma alternativa interessante e conectada com os princípios e natureza cooperativa. Esse estudo busca compreender o entendimento e a disposição de entidades integrantes do segmento cooperativo em aderir e se engajar em uma iniciativa colaborativa visando a geração compartilhada de informações que possam impulsionar a competitividade individual e setorial. A ferramenta selecionada

para a investigação é a pesquisa qualitativa, que terá a sua aplicação direcionada a lideranças e gestores de entidades cooperativas. Os resultados também servirão para demonstrar o entendimento dessas organizações com relação a importância da geração e utilização de informações nas ações de gestão.

**Palavras-Chave:** Inteligência Competitiva; Cooperativa; Intercooperação; Redes de Cooperação; Competição

## ABSTRACT

The frequent and intense market transformation in the last few years, driven mainly by technological advancements, make the survival and the competitiveness capability of organizations conditioned to the adoption of processes and systems that support with higher quality and agility in the definition of guidance, strategies, plans and the decision making. Following the same line, the cooperative organizations have been widening in a significant manner their participation in different market segments and began facing direct competition from big, powerful public and private institutions. To fit in this competitive reality demands heavy investment in people, processes and tools. In this context, stimulate the intercooperation to structure a Competitive Intelligence process suitable for supplying the information and driving the necessity for further information for those entities is an interesting alternative connected to the core principles of the cooperatives. This study aims to gauge the understanding and willingness of the cooperative segment entities to engage in a collaborative initiative to generate shared data that can be used to drive competitiveness as individual entities and of the segment as a whole. The selected tool for this investigation is the qualitative research, which will be applied to leaders and managers in cooperative entities. The results will allow to demonstrate how deep is the understanding of those organizations regarding the generation and use of data in while managing the business.

**Keywords:** Competitive Intelligence; Cooperative; Intercooperation; Cooperation Network; Competitiveness.

## RESUMEN

Las intensas y frecuentes transformaciones del mercado en los últimos años, impulsadas principalmente por avances tecnológicos acelerados, condicionan cada vez más la supervivencia y capacidad competitiva de las organizaciones a la adopción de procesos y sistemas de información que apoyen con mayor calidad y agilidad la definición de lineamientos, estrategias, planes y toma de decisiones. Al mismo tiempo, las organizaciones cooperativas han ampliado significativamente su participación en diferentes segmentos del mercado y ahora se enfrentan a la competencia directa de instituciones públicas y privadas grandes y poderosas. Encajar en esta realidad competitiva requiere una alta inversión en personas, procesos y herramientas. En este contexto, fomentar la intercooperación para estructurar un proceso de Inteligencia Competitiva capaz de suplir y aumentar las necesidades de información de estas entidades, es una alternativa interesante y conectada con los principios y el carácter cooperativo. Este estudio busca comprender el entendimiento y la voluntad de las entidades que forman parte del

segmento cooperativo para sumarse y participar en una iniciativa colaborativa dirigida a la generación compartida de información que pueda impulsar la competitividad individual y sectorial. La herramienta seleccionada para la investigación es la investigación cualitativa, que tendrá su aplicación dirigida a líderes y gerentes de entidades cooperativas. Los resultados también servirán para demostrar el entendimiento de estas organizaciones sobre la importancia de generar y utilizar información en las acciones de gestión.

Palabras-clave: Inteligencia competitiva; Cooperativa; Intercooperación; Redes de cooperación; Competencia

## 1 INTRODUÇÃO

As intensas e frequentes transformações do mercado nos últimos anos, impulsionadas principalmente pelos acelerados avanços tecnológicos, condicionam cada vez mais a sobrevivência e capacidade competitiva das organizações à adoção de processos e sistemas de informações que suportem a definição de diretrizes, a formulação de estratégias, as atividades de planejamento e a tomada de decisões. Paralelo a isso, as organizações cooperativas vêm ampliando de forma significativa a participação em diferentes segmentos do mercado, ao mesmo tempo que são também impactadas fortemente por essa revolução mercadológica, além de passarem a enfrentar a concorrência direta de grandes e poderosas instituições públicas e privadas. Nesse contexto, a informação é uma ferramenta fundamental para o entendimento do ambiente, mapear tendências e encaminhar definições. De acordo com a abordagem de Trigo, Soares e Quoniam (2012), a adoção de processos de inteligência é a melhor e mais qualificada forma de gerar os insumos necessários para auxiliar dirigentes e gestores. Paré (2009) acrescenta que a Inteligência Competitiva (IC) pode contribuir significativamente para elevar a capacidade concorrencial e o potencial de desenvolvimento das cooperativas, mitigando riscos e aprimorando o processo decisório estratégico e tático.

Analisando o panorama de alguns ramos cooperativos, percebe-se algumas oportunidades e desafios a serem enfrentados: as cooperativas de saúde estão presentes em 85% do território nacional, mas possuem somente 32% do *share* desse segmento. Na área de transportes, a frota das cooperativas soma 42 mil veículos que transportam 2 milhões de pessoas e 330 milhões de toneladas de cargas anualmente, que representam respectivamente 1% da frota nacional, 2% das pessoas transportadas e 17% de toda as cargas movimentadas. O número de cooperativas de energia distribuída triplicou de 2017 para 2018 e atualmente levam luz para mais de 4 milhões de pessoas em 807 municípios, mas corresponde somente à 2% dos usuários e 14% dos municípios do país. Se reunidas em uma única entidade, as cooperativas de crédito seriam a 6º maior instituição financeira do país, com a maior rede de atendimento do Brasil composta por 5.800 unidades e presentes em 620 municípios como a única instituição financeira, mas atendem somente 4% da população bancarizada e o volume de produtos e serviços utilizados pelos associados ainda está abaixo dos índices das instituições financeiras mercantis. Apesar do desenvolvimento e crescimento das entidades cooperativas,

observa-se que a velocidade e escala parecem não ser suficientes para acompanhar os movimentos e mutações do mercado. Esse desequilíbrio pode comprometer o desenvolvimento e até mesmo inviabilizar a manutenção de algumas operações cooperativas.

A falta de uma estrutura adequada para a captação e validação de informações pode ser um forte limitante para o desenvolvimento das cooperativas e do segmento como um todo. Construir uma eficiente rede de inteligência demanda um significativo investimento financeiro e tempo para a implementação e maturação dos processos necessários. Na visão de Lago (2011) a intercooperação contribui para o fortalecimento e desenvolvimento das cooperativas. Nesse sentido, estimular o compartilhamento de informações e processos entre essas entidades, tem potencial e pode ser uma alternativa para constituir uma poderosa rede de inteligência com capacidade de suprir em parte as necessidades ou incrementar as informações para as organizações e segmento cooperativo.

Considerando a Intercooperação como uma forma de estruturar e viabilizar a formação desse ecossistema, o problema de pesquisa que norteia o presente estudo consiste em responder qual é a disposição das diferentes entidades integrantes do segmento cooperativo em aderir e se engajar na iniciativa? Nesse sentido, o objetivo geral visa compreender o entendimento e a disposição de entidades integrantes do segmento cooperativo em aderir e se engajar em uma iniciativa colaborativa visando a geração compartilhada de informações que possam impulsionar a competitividade individual e setorial. Os objetivos específicos são: a. mapear as expectativas e pretensões das entidades cooperativas na busca de dados e informações e b. entender o investimento atual das cooperativas em sistemas de informações e as principais aplicações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção reúne os conceitos de cooperativa, intercooperação, inteligência competitiva, redes de cooperação, inteligência competitiva em rede e competição, que subsidiarão as análises e conclusões deste estudo.

### 2.1 Cooperativa

Na definição da International Co-operative Alliance – ICA, a cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades comuns, econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e democraticamente gerida por todos os seus membros, com base nos seguintes princípios: adesão voluntária e livre, gestão democrática pelos membros, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação e informação, intercooperação e interesse pela comunidade. Rios (2007) destaca que os princípios do cooperativismo se constituem em diferenciais de eficiência, uma vez que um empreendimento cooperativo tem como propósito substituir o lucro e os proprietários/usuários substituem os intermediários. Nessa mesma linha de entendimento Schmidt e Perius (2002, p.63), contribuem ao afirmar que,

As cooperativas são associações autônomas de pessoas que se unem voluntariamente e constituem uma empresa, de propriedade comum, para satisfazer aspirações econômicas, sociais e culturais. baseiam-se em valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia. Os valores definem as motivações mais profundas do agir cooperativo mundial.

A partir das características das cooperativas, descritas acima, concorda-se com Paré (2009) ao afirmar que as cooperativas possuem um duplo caráter: social (sociedade de pessoas) e econômico (empresa). As empresas cooperativas, conforme o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo do Estado do Rio Grande Do Sul (SESCOOP/RS), são sociedades de pessoas de natureza civil, tendo forma jurídica própria, constituídas a fim de prestar serviços aos seus associados, distinguindo-se das demais sociedades por características que focam as pessoas ao invés do capital.

Juridicamente, as sociedades cooperativas estão reguladas pela lei federal 5.764/71, que no artigo 38 estabelece que a assembleia dos associados é o órgão supremo destas entidades.

A Assembleia Geral dos associados é o órgão supremo da sociedade, dentro dos limites legais e estatutário, tendo poderes para decidir os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções convenientes ao desenvolvimento e defesa desta, e suas deliberações vinculam a todos, ainda que ausentes ou discordantes. (SCHNEIDER, 2006, p.115)

Além dos executivos e conselheiros, a natureza constitutiva das entidades cooperativas, que se caracteriza por gestão e responsabilidades compartilhadas, estabelece de forma expressa, entre os seus princípios, a necessidade de disponibilizar informações para todos os seus membros (associados), com a óbvia finalidade de estarem aptos para emitirem opinião e participarem das tomadas de decisão. A informação para essas entidades precisa chegar e ser processada ainda mais rápido que a velocidade contatada no fluxo de empresas de outras naturezas jurídicas, a fim de compensar as diferenças estruturais e processuais, buscando gerar, no mínimo, igualdade na capacidade de assertividade e nos tempos de tomada de decisão, ação, reação e adaptação. Boa parte das limitações encontradas para formatar estruturas, métodos e processos que atendam às necessidades de informações das entidades cooperativas, podem ser amenizadas ou superadas através da reunião dessas organizações, potencializando os recursos para investimento, reduzindo custos, tempo de implementação, ampliando o volume e qualidade das informações, proporcionando acesso aos melhores equipamentos e ferramentas e oportunizando a troca de experiências e boas práticas.

## 2.2 Intercooperação

Denomina-se Intercooperação o trabalho realizado conjuntamente por organizações cooperativas por meio de estruturas comuns, para benefício dos seus membros e o fortalecimento do movimento cooperativo. De acordo com a definição expressa no Documento-Base do 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo –

CBC (2019), são vários os níveis de comprometimento nas relações de intercooperação, que vão de simples processos de trocas de informação até estruturas mundiais de representação, passando por complexos consórcios comerciais. Por esse motivo, foi importante estabelecer algumas tipologias: Intercooperação local, nacional, regional e internacional; Intercooperação setorial e intersetorial; Intercooperação formal e informal; Intercooperação comercial, político-institucional, técnica e solidária e Intercooperação horizontal e vertical.

Contudo, a prática de Intercooperação enfrenta limitantes que acabam dificultando e até inviabilizando a sua realização. Alguns limitantes relacionados por Konzen e Oliveira (2015) são: falta de formalização do arranjo interorganizacional; falta de definição clara de objetivos; falta de compartilhamento de informação; número excessivo de atores; demora na tomada de decisão; baixo nível de capacitação administrativa dos membros dirigentes; disputa por recursos de cada membro (individualismo); baixa integração dos cooperados (oportunismo); fragilidade do vínculo entre as cooperativas; constante troca de diretoria da cooperativa; grande área de atuação; falta de conhecimento e de informação sobre a relação entre as cooperativas.

Por meio de um *desk research* foi possível constatar-se que alguns dos maiores inibidores da prática da Intercooperação (falta de compartilhamento de informações, fragilidade do vínculo entre as entidades e a forte competitividade entre elas), têm sido superados por organizações mercantis, que estão cooperando e compartilhando em determinadas áreas, mitigando riscos, reduzindo custos e gerando maior eficiência. Essas iniciativas têm ampliado oportunidades, fortalecido empresas e estimulado a inovação. As instituições financeiras mercantis têm realizado alguns desses movimentos, que inclusive estão produzindo significativas mudanças no mercado financeiro, como por exemplo: o compartilhamento de equipamentos de auto atendimento, rede de compartilhamento de dados para evitar fraudes e o Open Banking.

A Intercooperação vinculada a um projeto de Inteligência Competitiva (IC), possui a capacidade de anular naturalmente o limitante referente a falta de definição clara de objetivos, em razão do processo de IC já incorporar o objetivo claro de fornecer informações que subsidiem a tomada de decisão e a formulação de estratégias e planos.

### 2.3 Inteligência Competitiva (IC)

Passos (2005) ao utilizar-se da definição da *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP), adaptada à realidade brasileira, conclui que a IC é um processo de monitoramento do ambiente competitivo, que permite aos profissionais de organizações de todos os portes e setores tomarem decisões atualizadas referentes ao ambiente externo e interno, visando a definição da estratégia empresarial de longo prazo. Kahaner (1996, p. 16), conceitua IC como “um programa sistemático de reunião e análise de informações sobre as atividades de seus concorrentes e tendências gerais dos negócios para apoiar a definição de metas da empresa”.

Alinhado com a definição, o objetivo da IC é apoiar a tomada de decisão estratégica. Visa proporcionar que as organizações obtenham um desempenho

superior aos dos seus concorrentes, através do entendimento do comportamento de fornecedores, clientes, reguladores, concorrentes e de ações antecipativas no ambiente competitivo e no macroambiente. COOK (2000)

Portanto, a atividade de Inteligência pode ser descrita como um processo intelectual de geração de informações, com base em coleta e monitoramento realizados de acordo com parâmetros éticos e legais, como por exemplo: entrevista sem a utilização de falsa identidade, *benchmarking*, análise de base de dados, participação em eventos, coleta de dados em materiais publicitários, junto a especialistas, entre outros. MARCIAL (2007)

## 2.4 Redes de Cooperação

As redes são sistemas organizados capazes de reunir indivíduos e instituições de forma democrática e participativa, em torno de objetivos e/ou temáticas comuns. OLIVIERI (2003). Indo ao encontro desta perspectiva, Casarotto (2001, p.111), acrescenta que as redes

podem ser divididas em dois planos. O primeiro envolve a integração interna entre os grupos de trabalho. No segundo, as redes são formadas para articulação externa, envolvendo a interlocução com os segmentos públicos e privados externos. (2001, p. 111)

Desta forma, o desempenho de uma rede depende de dois importantes atributos: conectividade (capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre os seus participantes) e coerência (interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes). CASTELLS (1999)

Miles e Snow (1992) destacam que, as organizações estruturadas em rede estão sempre em processo de renovação, se adequando constantemente ao mercado, à tecnologia e às outras forças do ambiente.

Conforme constatado por Pinochet, Barbosa e Silva (2005), os atributos percebidos como benefícios das estruturas de redes colaborativas, são os seguintes: fluidez, capacidade de realizar economias relacionais e capacidade de aprendizado, além da promoção da coletividade entre os membros por meio de compartilhamento de informações e obtenção de vantagens econômica ao otimizar recursos e fornecedores.

Na percepção de Porter (1999) as redes interorganizacionais possuem elevada condição de competição, com capacidade de reunir um grande volume de informações dos mais diversos tipos, proporcionando acesso preferencial e facilitado para os membros.

Alguns aspectos sobre as redes interorganizacionais relacionados por Balestrin e Vargas (2002): São formadas a partir de pressões contingenciais e tornadas possíveis pela existência de fatores viabilizadores; apresentam atributos estratégicos que potencializam o desempenho das empresas em ambientes hipercompetitivos; podem ser classificadas a partir da observação de quatro elementos-chave.

De acordo com Balestrin e Vargas 2002, as redes de cooperação interorganizacionais que possuem maior afinidade com a tipologia das redes horizontais (onde as organizações preservam a sua independência, mas coordenam atividades de forma conjunta a fim de alcançarem objetivos comuns), por relacionar questões cooperativas e competitivas; demonstra significativos benefícios e vantagens para estruturar um processo de Inteligência Competitiva cooperado e compartilhado entre organizações, destacando: maior cobertura territorial, maior *input* de informações, redução de custos, redução de riscos, troca de conhecimentos, reunião de múltiplos conhecimentos e maior e melhor estrutura.

## 2.5 Inteligência Competitiva (IC) em Rede

Domingues Jr (2010, p.2) argumenta que, a estrutura das organizações que pretendem implantar uma rede, deve priorizar a cooperação e a descentralização das informações. O autor ainda afirma que

As redes têm amplas vantagens, pois criam a possibilidade de compartilhamento do conhecimento e percepções individuais, fazendo com que o fluxo de informações seja muito mais rápido e os resultados mais robustos. As redes fomentam a inteligência coletiva da empresa.

Para este mesmo autor o trabalho em rede é a essência da IC, uma que vez que facilita o acesso entre as pessoas e este é um dos principais vetores para a geração de inteligência. O que significa dizer que as redes de Inteligência são ambientes de interação, não de simples participação, mas somente funcionam se cada indivíduo também puder se beneficiar com ela, e não somente a área de Inteligência.

Constatação que já havia sido feita por Nonaka e Takeuchi (1997) em que observam que o conhecimento só é criado por indivíduos, ou seja, uma organização ou uma rede interorganizacional não podem criar conhecimento sem indivíduos. Os autores ainda afirmam que, o conhecimento gerado por uma rede constituída por organizações tem início no nível individual, evoluindo através da interação entre conhecimento tácito e explícito, entre indivíduos, entre grupos e entre organizações, transforma-se em um conhecimento interorganizacional, o nível mais completo, profundo e significativo de conhecimento. Portanto, a criação de conhecimento interorganizacional é compreendido como um processo que amplia o conhecimento gerado pelos indivíduos. Esse processo ocorre junto a uma comunidade de interação que ultrapassa as próprias fronteiras da rede interorganizacional (ambiente externo da rede).

As vantagens e benefícios do processo de Inteligência Competitiva estruturado em rede, potencializam a capacidade competitiva das organizações que adotam esse modelo. As empresas ampliam o entendimento do mercado, dos consumidores, a velocidade e assertividade na tomada de decisão, a capacidade de reação e adaptação, a velocidade para detectar movimentos do mercado e a capacidade de planejamento futuro.

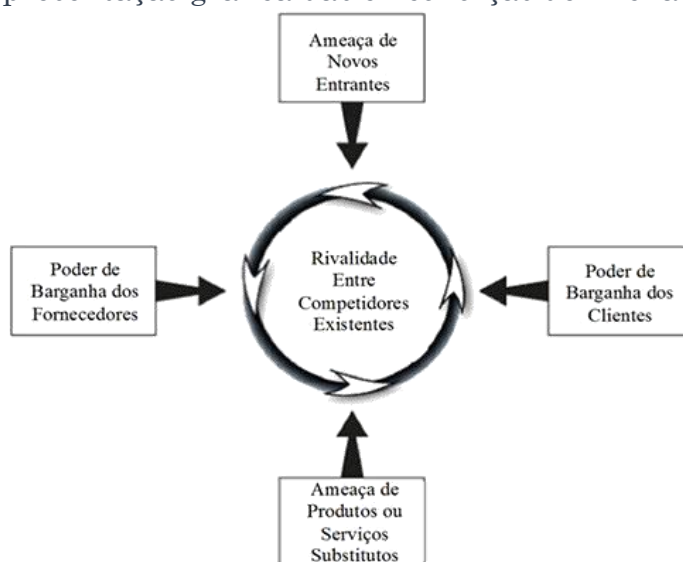
## 2.6 Competição



Porter (2008) defende que o foco da competição está em satisfazer as necessidades dos clientes e não em ser melhor que os concorrentes. Ele ainda afirma que a competição estratégica deve trabalhar para encontrar um caminho diferente do seguido por outros concorrentes e, em vez de concorrer para ser a melhor, a organização deve buscar ser única.

O objetivo da competição não deve ser superar os rivais e sim obter lucro. Esse é um desafio mais complexo porque envolve lidar com diversos competidores e não apenas com os concorrentes. A disputa pelo lucro vai ocorrer com clientes, com fornecedores, fabricantes ou prestadores de serviços e com competidores potenciais ou já existentes. A estrutura das cinco forças é apresentada por Porter (2008, p.27) na da figura 1 abaixo:

Figura 1 – Representação gráfica das cinco forças de Michael Porter



Fonte: PORTER, Michael "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" (2008, p.27).

Considerando-se que, na atualidade, soluções e estruturas são facilmente copiadas e os consumidores passaram a valorizar e se preocupar com questões que vão além das características e funcionalidades dos produtos, a informação passa a ser fundamental, para que as organizações possam entender o mercado e os comportamentos, e tenham subsídios suficientes e de qualidade para definirem as suas estratégias. A intensidade da rivalidade entre os competidores existentes, sinaliza o tamanho da barreira de entrada e das dificuldades para se manterem no mercado, visto que, as exigências impostas pelo grau da disputa vão determinar o tamanho dos esforços de *marketing*, custos, precificação, desenvolvimento de soluções, entre outros.

As ameaças aos novos entrantes e soluções substitutas se ampliou significativamente nos últimos anos, principalmente em razão dos avanços tecnológicos, otimização de processos e maior opções de insumos. Nesse novo ambiente, não somente produtos e soluções podem ser superados por concorrentes, mas setores inteiros podem ser pulverizados por negócios disruptivos que alteram completamente as relações de consumo e comportamentos. Esse ambiente

exige muita informação que gere conhecimento, produza boas estratégias e proporcione movimentações rápidas e menos arriscadas. Tanto empresas como cooperativas precisam conhecer as características das soluções dos concorrentes, bem como, acompanhar atentamente as suas evoluções, com o objetivo de evitar ser superado e conseguir gerar diferenciais que gerem diferenças e vantagens. Os fatores que geram barreiras a novos *players* também precisam ser mapeados e entendidos, permitindo que a organização possa construir suas estratégias de defesa e proteção. Marca consolidada, patentes e contratos de exclusividade, são alguns fatores que podem gerar maiores dificuldades para os novos interessados no mercado e desencorajar “aventureiros”.

As relações de fornecimento de insumos e serviços também demandam uma atenção especial das empresas e exige que elas façam pesquisas minuciosas para construir e desenvolver a sua cadeia de fornecedores. Além de questões de qualidade, preço, entrega e prazos, precisam entender quantas opções existem no mercado que atendem às suas especificações de produção e necessidades de custo, com o objetivo de evitar o risco de ficar vinculado a um ou dois fornecedores. Também é importante entender quantos e quais concorrentes da empresa, os potenciais fornecedores atendem, além das características dos relacionamentos existente entre eles, com o intuito de proteger informações estratégicas e a estabilidade do ciclo produtivo.

O protagonismo dos consumidores nas relações de consumo exige que as organizações tenham um amplo e detalhado conhecimento das necessidades, desejos e expectativas deles, porque essas informações são determinantes para que as empresas definam processos e desenvolvam produtos. A criação de soluções desalinhadas com o que é importante e necessário para os consumidores, comprometerá seriamente o negócio. Essa é uma atividade que demanda muita informação de qualidade e atualizada, análises e modelagem, que permitam a criação e o desenvolvimento de soluções adequadas, monitoramento das relações, da satisfação, das percepções, definição dos canais de comunicação e comercialização, entre outros.

### 3 Método de pesquisa

Em razão do estudo abordar aspectos referentes ao ambiente, relações e pessoas, a metodologia de pesquisa escolhida para buscar atender aos objetivos deste estudo foi a qualitativa, principalmente porque o método possui por característica aplicação em ambiente natural, basear-se no pesquisador como instrumento de coleta de dados, empregar múltiplas formas de coleta de dados, ser indutivo, basear-se nos significados dos participantes, ser emergente, frequente utilização de lente teórica, ser interpretativa e holística. CRESWELL (2010)

A pesquisa exploratória, na opinião de Prodanov (2013), possui planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, envolvendo geralmente avaliação bibliográfica, entrevistas com pessoas que vivenciaram o problema estudado e análise de exemplos que incentivem a compreensão. Creswell (2010) explica que essa pesquisa possui a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema.

Para o presente estudo, a pesquisa exploratória foi utilizada com o objetivo de coletar informações para subsidiar a formulação de abordagem dos problemas e a identificação de alternativas de ação, através das respostas de gestores de entidades cooperativas localizadas nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, referentes às informações consideradas importantes para o processo decisório e as formas de coleta e compartilhamento.

Em razão da pretensão do autor de colher as percepções, opiniões e entendimentos de diferentes gestores de cooperativas sediadas em diferentes estados e regiões do país, optou-se pela adoção da técnica de Observação Direta Extensiva, com a aplicação de questionário com perguntas abertas, encaminhado por e-mail para cada um dos executivos selecionados. Conforme descreve Prodanov (2013), a técnica de coleta de dados primários selecionada considera relevante à descrição verbal dos informantes.

O questionário remetido aos profissionais que aceitaram colaborar com o estudo, relaciona as mesmas perguntas para todos e garante ao pesquisador uma estrutura que sistematiza a coleta e a análise de dados. O instrumento foi formulado buscando produzir questões claras, objetivas e que não sugestionassem ou direcionassem as respostas. O roteiro foi estruturado em linha aos temas abordados no capítulo Referencial Teórico e estão em consonância com os objetivos do presente estudo.

A pesquisa foi encaminhada para quinze profissionais que exercem posições estratégicas em entidades cooperativas de 1º, 2º e 3º grau<sup>1</sup>, sediadas nas regiões sul e centro-oeste, configurando uma amostra não probabilística, que na definição de Prodanov (2013) são compostas de forma acidental ou intencional. A amostra para a realização dessa pesquisa foi composta de forma intencional, pelo foco em gestores de entidades cooperativas (em razão da visão estratégica, da elevada responsabilidade no processo de tomada de decisão e do amplo conhecimento do segmento) e seleção de profissionais com base em *network*, o que proporcionou facilidade de acesso aos entrevistados e ampliação do volume de informações e percepções coletadas.

A técnica de análise de conteúdo foi aplicada nas análises das respostas da pesquisa, cuja apresentação será na forma de texto.

O método utilizado nesse estudo está resumido no quadro abaixo. Os dados coletados através da aplicação do questionário serão apresentados no próximo capítulo.

Quadro 1: Resumo da metodologia aplicada

Metodologia	Utilização no estudo
Objetivo	Exploraria
Natureza dos dados	Qualitativo

<sup>1</sup> Cooperativa singular ou de 1º grau: tem objetivo de prestar serviços diretos ao associado. É constituída por um mínimo de vinte cooperados; Central ou cooperativa de 2º grau: seu objetivo é organizar, em maior escala, os serviços das filiadas, facilitando a utilização recíproca dos serviços. É constituída por, no mínimo, três cooperativas singulares; Confederação ou cooperativa de 3º grau: possui personalidade jurídica própria e reúne no mínimo três centrais, com o objetivo de defender seus interesses, promover a padronização, supervisão e integração operacional, financeira, normativa e tecnológica. (FGCCOP.coop.br)

Método	Observação Direta Extensiva
Amostra	Não probabilística
Origem dos dados	Dados primários
Forma de coleta de dados	Questionário
Análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados apresentados e analisados foram obtidos a partir da pesquisa conduzida por esse estudo, que contou com a colaboração de nove profissionais de diferentes entidades cooperativas do ramo de crédito. Seis exercem função executiva em cooperativas e três em estrutura de 3º grau. Entre os respondentes, a pesquisa teve a contribuição de três Diretores Executivos, dois Gerentes Regionais, um Gerentes de Desenvolvimento de Negócios e três Gerentes de Produtos. Os estados cobertos pelas entidades participantes do estudo são os seguintes: Goiás (GO) Mato Grosso (MT), Paraná (PR), Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC).

Esta apresentação está estruturada em linha com a abordagem dos temas na seção Referencial Teórico e, conseqüentemente, com os assuntos tratados no instrumento de pesquisa encaminhada aos nove profissionais selecionados.

### 4.1 Cooperativa

Quando analisados de modo geral, o comportamento das cooperativas no ambiente competitivo, ainda observa-se, em muitos casos, lentidão dessas entidades no processo de adoção e implementação de novas práticas de gestão e tecnologias (os ramos de crédito, agro e saúde, apresentam alguns exemplos no sentindo contrário), dificuldades em atrair e reter profissionais experientes e comprometidos com a causa cooperativista, para conciliar a necessidade de evoluir competitivamente sem se afastar da essência e do propósito cooperativo e para comunicar para o mercado, de forma clara, objetiva e alinhada, os seus diferenciais, benefícios e vantagens. O processo decisório é complexo, em razão das várias instâncias, fóruns e, em muitos casos, a falta, insuficiência ou desalinhamento de informações, apontam as possíveis causas.

As entidades indicam que apoiam a tomada de decisão em sistemas que reúnem informações gerenciais, financeiras e contábeis. Quanto aos fóruns onde ocorrem as decisões, são relacionados reuniões, comitês, conselhos, colegiados e assembleias.

Considerado a estrutura organizacional e a governança das entidades cooperativas, manter as lideranças constantemente informadas reduz o tempo de análise e contribui para acelerar a tomada da decisão. Outras iniciativas que podem abreviar o tempo de tomada de decisão são: o desenvolvimento de ferramentas e documentos que reúnam de forma resumida indicadores e informações e investir em mais delegação e autonomia para desburocratizar a estrutura.

A pesquisa realizada demonstra que as cooperativas valorizam e reconhecem a importância da informação para a gestão do negócio e consideram

esse fator o mais relevante para os processos de tomada de decisão e formulação de estratégias e planos.

Os executivos ouvidos para este estudo, na sua maioria, afirmam que possuem todas as informações e dados externos que necessitam para realizar a gestão do negócio, mas alguns destacam que ainda existem deficiências nos processos de tratamento e análise.

A pesquisa não conseguiu identificar qual o percentual médio do orçamento anual que as cooperativas investem atualmente em estrutura para geração de informação, mas foi possível apurar que a maior parte dos investimentos realizados para esse fim são direcionados para ferramentas de divulgação e análise e armazenamento, e que atualmente os processos para obtenção e análise de informações recebem menos investimentos, o que reforça a constatação do parágrafo anterior. Foi unânime a sinalização dos participantes da pesquisa referente a intensão das suas instituições de elevar os investimentos em estrutura, processos e ferramentas para geração de informação nos próximos anos, mesmo que seja indicado pelos mesmos que uma das principais dificuldades para implantar e implementar um processo eficiente e com qualidade para a geração de informações é o alto investimento demandado.

#### **4.2 Intercooperação**

É unânime a percepção de que a consolidação, o desenvolvimento e o fortalecimento das cooperativas como alternativa de mercado, em diversos ramos da economia, passam pela colaboração entre elas para se tornarem mais sólidas, fortes e competitivas. Nesse sentido, o desafio está em estabelecer parcerias com objetivos comuns muito claros, equalizar interesses individuais e investir e sustentar um processo de comunicação que produza alinhamento entre as entidades e que tenha a capacidade de disseminar internamente e no mercado, os diferenciais, os benefícios e as vantagens de optar por uma cooperativa no momento de consumir produtos e serviços. Além disso, o sucesso dos processos de união entre as entidades passa pela capacidade de mobilizar e envolver todos os colaboradores, demonstrando os benefícios e gerando um diálogo muito transparente com relação às incertezas e temores desses profissionais com o processo.

A pesquisa deixa claro que o foco na visão local e em objetivos e ambições individuais das cooperativas, dificultam o processo de integração e comprometem os resultados das iniciativas conjuntas. Esse ambiente gera insensibilidade com as preocupações e necessidades das outras entidades e desconexão com os movimentos e transformações do mercado e das relações de consumo, criando vulnerabilidade competitiva. As respostas dos depoentes revelam ainda sua preocupação com as diferentes realidades e momento das cooperativas, com o excesso de desconfiança de algumas entidades e o grau de concorrência em alguns ramos. Para o sucesso desse tipo de iniciativa é preciso buscar unidade nos objetivos e ações e, para isso, investir no pleno alinhamento entre as entidades.

Os sistemas cooperativos de crédito são bons exemplos de estruturas colaborativas entre cooperativas que proporcionam ganho de escala, reduzem o risco através do compartilhamento e conseguem se tornar visíveis para o mercado, mas convivem com os desafios de alinhar interesses, estratégias, práticas e

conseguir direcionar os instintos competitivos individuais para gerar uma competição interna saudável que estimule produtividade, inovação, eficiência e eficácia. A equalização dos interesses e o agrupamento das energias e resultados alcançados coletivamente, formatarão a força competitiva das entidades individualmente, coletivamente e do segmento que integram.

Quase a totalidade dos respondentes acreditam e apoiam a intercooperação como alternativa para estabelecer uma estrutura compartilhada para a geração de informações e destacam que os principais benefícios serão: o fortalecimento do segmento, a otimização de processos, a redução do custo individual e a elevação da capacidade de investimentos que permitirá acesso a melhores equipamentos, ferramentas e fornecedores. Ainda ressaltam, que as suas cooperativas estariam dispostas a compor um projeto nesse molde.

Os participantes da pesquisa reforçam que a viabilidade e o sucesso da intercooperação somente ocorrerão a partir da clara definição e do alinhamento das instituições referente aos objetivos da iniciativa. Considerando a geração de informação o foco da ação conjunta da organização, a adoção da Inteligência Competitiva como método, também contribui para o entendimento do objetivo, visto que, o processo de IC já incorpora o objetivo claro de fornecer informações que subsidiem a tomada de decisão e a formulação de estratégias e planos.

### **4.3 Redes de Cooperação e Inteligência Competitiva (IC)**

Foi possível observar-se que muitos executivos e gestores ainda estão mais voltados para as informações internas e análises históricas, porém, a pesquisa deixa claro que a geração, tratamento e análise de informações externas são consideradas importantes e estratégicas.

Todos os pesquisados afirmam ter acesso a todas as informações externas que julgam importantes para desenvolverem as suas atividades, mas também concordam que essas informações muitas vezes demoram para chegar, gerando mais reações do que vantagens competitivas.

A pesquisa mostrou que as informações de mercado e da concorrência mais valorizadas são: as inovações tecnológicas, de produtos e serviços, comportamento de consumo, nichos, práticas de abordagem comercial, diferenciais ofertados, benefícios e vantagens dos concorrentes, posicionamento, dados econômicos, legislações, potencial de mercado, desempenho dos concorrentes, pontos fortes e fracos da concorrência, interesses e necessidades dos consumidores e tendências.

A essência de uma Rede de Cooperação são as pessoas executando um processo colaborativo com objetivos comuns, no contexto desse estudo, a reunião desses agentes amplifica os recursos de captação e compartilhamento de informações, gerando um maior volume de conhecimento para as organizações e subsídio para os processos de tomada de decisão. Uma rede formada por organizações gera o mesmo efeito em maior escala, visto que, os esforços conjuntos ampliam o conhecimento das instituições, possibilitam o acesso de todos a modernos processos e ferramentas, proporciona a troca de experiências, a transferência de metodologias, maior assertividade na definição de planos e maior

agilidade na tomada de decisão, potencializando a capacidade competitiva dessas organizações, fortalecendo o segmento que integram e gerando desenvolvimento de pessoas e comunidades. (DOMINGUES JR, 2010); (NONAKA E TAKEUCHI, 1997)

Para que uma rede de colaboração possa se estabelecer e promover iniciativas e ações colaborativas, a pesquisa destaca que os objetivos comuns devem ser claros e conhecidos por todos os membros da iniciativa e a competitividade interna controlada, para que os participantes não omitam informações pensando em vantagens e conquistas individuais.

A maioria dos pesquisados concorda que a melhor formatação para um processo de coleta e compartilhamento de informações, seria um modelo descentralizado, onde diferentes entidades, setores e colaboradores são agentes de coleta e compartilhamento, potencializando as fontes, gerando um maior volume, acelerando a circulação de informações e se beneficiando da multidisciplinaridade de conhecimentos e da diversidade de experiências dos membros da rede. Esse formato não descarta existência de uma estrutura para reunir, validar, processar e analisar. Inclusive, esse modelo pode impulsionar o atendimento mais eficiente do 5º princípio do cooperativismo, da Educação, Formação e Informação.

#### 4.4 Competição

A informação e o conhecimento tornaram-se os principais recursos econômicos para a competitividade das empresas. Conforme destaca Siqueira (2005), são recursos imprescindíveis para as organizações, com capacidade de gerar diferencial e determinar o sucesso ou fracasso de um negócio.

A grande transformação nos últimos anos foi que a vantagem competitiva gerada pelo conhecimento deixou de ser pelo acesso, passando para a capacidade das organizações de selecionar, interpretar e gerar análises com potencial de otimizar a formulação de estratégias, planejamento e a tomada de decisão.

Informações e conhecimentos produzidos a partir do monitoramento, pesquisa, tratamento e análises dos movimentos de mercado, concorrentes diretos, fornecedores, clientes e inovações, determinará a capacidade competitiva de uma organização. (MARINO, 2006)

Os executivos consultados para este estudo reconhecem a importância estratégica da informação, entendimento constatado na unanimidade das respostas das questões 3 (item informação como fator de maior relevância no processo de tomada de decisão foi o selecionado) e 6 (em que foi apontada a elevação dos investimentos em geração de informações pelas instituições nos próximos anos) do questionário. Lideranças e gestores também concordam e destacaram a importância da Intercooperação para fortalecer e alavancar a capacidade competitiva das instituições e do segmento cooperativo. Considerando o objetivo desse estudo, a união proporciona redução de riscos, redução de custos, ampliação da capacidade de investimento e intercâmbio de conhecimentos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como motivação propor e avaliar a aderência e a disposição de entidades cooperativas para adotar e implantar um processo de Rede de Inteligência Competitiva Estruturada pela Intercooperação, neste sentido, foram estabelecidos três objetivos específicos: mapear as expectativas e pretensões das entidades cooperativas na busca de dados e informações, entender o investimento atual das entidades cooperativas em sistemas de informações e as principais aplicações e estimar o nivelamento do segmento quanto a utilização de sistemas de informações.

Verificou-se que as entidades cooperativas possuem expectativa de acessar constantemente uma série de dados e informações (inovações tecnológicas, de produtos e serviços, comportamento de consumo, nichos, práticas de abordagem comercial, diferenciais ofertados, benefícios e vantagens dos concorrentes, posicionamento, dados econômicos, legislações, potencial de mercado, desempenho dos concorrentes, pontos fortes e fracos da concorrência, interesses e necessidades dos consumidores e tendências), com o intuito de acelerar o processo de decisão, se ajustar de forma mais ágil as transformações do mercado, planejar, avaliar o posicionamento, elevar as barreiras contra assédio aos seus associados, conquistar novos associados, monitorar os concorrentes, entre outros. As entidades expõem como limitação a defasagem de tempo para acessar esses dados e informações e existe uma grande preocupação em reduzir o esse tempo de acesso. Nesse caso, a construção de um processo de Inteligência estruturado em uma rede corporativa e cooperativa (que potencialize os recursos tecnológicos, processuais e pessoas), ágil e com patrocínio das lideranças corporativas, se apresenta como uma excelente alternativa para corrigir e aprimorar o tempo de acesso a dados e informações de qualidade com capacidade de gerar vantagem competitiva e alinhamentos com as necessidades, anseios, desejos e expectativas do mercado.

O processo decisório no âmbito das cooperativas, Centrais e Sistemas, possuem diversas instâncias, fóruns e ritos, que deixam essas organizações um pouco mais lentas e limitadas, principalmente nas grandes e importantes definições. Entende-se que a geração e disponibilização contínua de informações, de forma objetiva e no tempo adequado, pode contribuir significativa para acelerar e qualificar o processo decisório dessas entidades, produzindo benefícios para as organizações e para o mercado cooperativo.

Constata-se que existe uma total compatibilidade da natureza e estrutura das entidades cooperativas com processos estruturados em Redes de Colaboração e Comunidades Colaborativas. Nessa linha, o estudo indica para essas entidades a adoção de um processo de Inteligência em Rede, embasado nas práticas de intercooperação, visando elevar a capacidade competitiva das mesmas, através do acesso de um maior volume de informações, com melhor qualidade e em tempos adequados.

De acordo com o que foi sugerido nas pesquisas atreladas a esse estudo e com a intenção de garantir que a implantação de um processo em rede permitirá a livre interação, troca de informações, ideias entre as entidades, além de atender os objetivos comuns, indica-se a criação de uma estrutura formal, alicerçada nas melhores práticas e cases de intercooperação.



**REFERÊNCIAS**

ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO BRASILEIRO - **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)**, 2019. Disponível em: <https://www.ocb.org.br/publicacao/53/anuario-do-cooperativismo-brasileiro-2019>

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DE TRANSPORTE, 2010 - 2018 – Ministério da Infraestrutura

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. **Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. Anais. Recife: ENEO, 2002. v. 1. 2002

CASAROTTO, N. F.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999

COOK, Michelle; Cook, Curtis. **Competitive Intelligence: Create an intelligent organization and compete to win** London Kogan Page, 2000

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CUNHA, Julieta C. **Inteligência Competitiva Desenvolvida por meio de redes sócias** Brasília 2006 – Dissertação Mestrado FACE Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação da UnB Universidade de Brasília.

DOCUMENTO-BASE INTERCOOPERAÇÃO – 14º Congresso Brasileiro do Cooperativismo (CBC), **Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB)**, 2019

FGCOOP. Cooperativismo de Crédito. **Uma visão sobre as cooperativas de crédito**. Disponível em: <https://www.fgcoop.coop.br/sncc>. Acesso em 18 nov. 2020.

GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA PARA COOPERATIVAS. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

JR, Domingues. **Inteligência Competitiva para Melhores Decisões**. Disponível em [http://www.mentorconsulting.com.br/arq/Inteligencia Competitiva para Melhores Decisoes.pdf](http://www.mentorconsulting.com.br/arq/Inteligencia%20Competitiva%20para%20Melhores%20Decisoes.pdf) Acesso em 01 junho,2020.

KAHANER, Larry **Competitive Intelligence: how to gather, analyze and use information to move your business to the top**. New York: Simon & Schuter, 1996,

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira & OLIVEIRA, Carlos Alberto, **Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados**, Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC, 2015

LAGO, Adriano e SILVA, Tania N. **Fatores Condicionantes do Desenvolvimento de Relacionamentos Intercooperativos no Cooperativismo Agropecuário**. Sescop/RS, 2011.

MARINO, Lúcia Helena F. de C. **Gestão da qualidade e gestão do conhecimento: fatores-chave para produtividade e competitividade empresarial**, São Paulo, 2006, UNESP, XIII SIMPEP

MEINEN, Ênio e PORT, Márcio. **Cooperativismo Financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios** Confabras 2014.

MILES, Raymond E, SNOW, Charles C. **Causes of failure in network organizations**. California Management Review, v.34, n.4, Summer 1992.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVIERI, Laura. **A importância histórico-social das Redes**. Segunda versão do texto escrito para a publicação impressa Manual de Redes Sociais e Internet do Centro de Direitos Humanos ([www.edh.org.br](http://www.edh.org.br)), 2003.

PARÉ, Abel M. **Intercooperação: A formação de redes flexíveis como estratégia competitiva inteligente** Porto Alegre: Sescop/RS, 2009

PASSOS, Alfredo Inteligência **Competitiva: Como fazer IC acontecer na sua empresa** São Paulo LCTE Editora, 2005

PINOCHET, L. H. C., BARBOSA A., & Da Silva, A. S. L. (2005). **Preferências na Adoção de Recursos de TIC como Suporte na Rede Colaborativa Organizacional dos Conselhos Regionais de Medicina**. In: XXIX ENANPAD 2005 – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração

PORTER, M. E. (1999). **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier

PORTER, Michael E. **As cinco forças competitivas que moldam a estratégia**. Harvard Business Review, janeiro 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RELATÓRIO DA ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. (OCB), 2018

RIOS, Gilvandro Sá Leitão. **O que é cooperativismo**. 2ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2007.

Roedel, Daniel – **Inteligencia para uma competitividade sustentável artigo - gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2012.

SCHMIDT, D.; PERIUS, V. **Cooperativismo e Cooperativa**. In CATTANI, A. D. (Org.) A Outra Economia. Porto Alegre: Veraz Editores, 2003, p.63-71.

SCHNEIDER, Edson P. **Cooperativismo de Crédito Organização Sistemica Enfase no Sistema Sicredi 2006** Porto Alegre Mestrado Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

SIQUEIRA, Marcelo Costa **Gestão Estratégica da Informação**, Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

TRIGO, Miguel R. Soares, Bruno e Quoniam, Luc M. **Inteligência Competitiva e Inovação Estratégica: a IC acompanhando a evolução mundial**, São Paulo: Saraiva, 2012.