

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo  
Mestrado Profissional em Administração

Agmar Abdon Campos

O Papel Estratégico de Empreendedores Coletivos em  
Organizações Intensivas em Capital Social –  
O caso da Cooperativa de Crédito de São Roque de  
Minas.

Pedro Leopoldo  
2006

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Agmar Abdon Campos

O Papel Estratégico de Empreendedores Coletivos em  
Organizações Intensivas em Capital Social –  
O caso da Cooperativa de Crédito de São Roque de  
Minas.

Dissertação apresentada ao Curso de  
Mestrado em Administração da  
Fundação Pedro Leopoldo, como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Mestre em Administração.

Área de concentração:  
Empreendedorismo

Orientadora: Profa. Dra. Valéria Júdice

Pedro Leopoldo  
Faculdade Integrada de Pedro Leopoldo  
2006

## FICHA CATALOGRÁFICA

C172p  
2006

Campos, Agmar Abdon.

O papel estratégico de empreendedores coletivos em organizações intensivas em capital social – o caso da cooperativa de crédito de São Roque de Minas. / Agmar Abdon Campos. – 2006.

153 p.

Orientadora : Valéria M. M. Júdice.

Dissertação (mestrado) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo.

1. Empreendedorismo. 2. Cooperativa de crédito – São Roque de Minas. I. Júdice, Valéria M.M. II. Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. III. Título.

CDU: 658 : 334

À minha esposa, Valéria, e às minhas filhas Luiza e Beatriz, pelo incentivo e pela fonte de renovação em busca de dias melhores.

## AGRADECIMENTOS

## RESUMO

Por meio desta investigação, procura-se identificar as características de um empreendedor coletivo e suas estratégias à frente de uma organização cooperativa constituída a partir do esforço e da participação de um grupo de pessoas, em São Roque de Minas (MG). Tendo como desafio as limitações de histórico declínio econômico e de processos de esvaziamento populacional, com base na ação empreendedora coletiva, essa localidade vem experimentando um caminho de auto-sustentabilidade e desenvolvimento. Esta dissertação tem como foco compreender o papel estratégico do empreendedor coletivo nesse processo e avaliar possíveis lições a serem aprendidas a partir da ação empreendedora local orientada a alternativas que priorizam capital social e criação de poupança interna como recursos endógenos a serviço de uma região. Sob o ponto de vista metodológico, a pesquisa se caracteriza pela abordagem de um estudo de caso exploratório descritivo, fundamentado em quatro fontes de evidências: documentação, registros em arquivos, entrevistas em profundidade e observação direta. As entrevistas foram realizadas junto a um grupo de 13 pessoas, entre funcionários da organização, cooperados e não-cooperados. A análise das informações foi referenciada, principalmente, nos elementos do 'metamodelo' de Fillion que, juntamente com os temas estratégia e desenvolvimento local, constituem-se em pilares de sustentação ao modelo elaborado para investigação, assim como em referenciais para reconstrução e relato do caso estudado. Apresentada como uma saída para a retomada do crescimento de uma região do estado de Minas Gerais, pela via do desenvolvimento local, uma cooperativa de crédito rural se mostra como uma alternativa viável para outras localidades, tendo como pontos primordiais a visão e a atuação de um empreendedor coletivo.

Palavras-chave: Desenvolvimento Local; Empreendedor Coletivo; Estratégia; Cooperativa de Crédito

## ABSTRACT

This investigation aims at identifying characteristics and strategies of a social entrepreneur in leading a cooperative organization created by a group in São Roque de Minas (MG), Brazil. This region has faced challenges in fighting economic decline and substantial population evasion. Through social entrepreneurial action, the locality has succeeded in creating sustainability instruments. The dissertation focuses on understanding the strategic role and the lessons to be learned from social entrepreneurs who create or pave new ways for local development by strengthening endogenous resources, such as social capital and internal savings. The research methodological approach is characterized as an exploratory case-study based on four sources of evidence: documents, registers, in-depth interviews and systematic field observation. The interviews were carried out with a group of 13 individuals, selected among cooperative staff, cooperates and non-cooperates. The framework for data collection, processing and analysis was built upon integration of three theoretical components obtained from the literature review, namely: Filion's visionary 'metamodel', strategy elements and discussion of local development. These three conceptual bases were integrated into an analytical model which was used for guiding both analysis and case writing. São Roque's cooperative and its leading entrepreneur's strategic action are presented here as an alternative pathway for economic growth, local development and revitalizing. An important research finding is that, in this particular case, a rural credit cooperative organization has succeeded by itself as a community asset and it has as well unfolded other important instruments for local development. The case illuminates the possibility of speculating "if" and "how" such developments are potentially applicable for inspiring action in similarly constrained areas of Brazil. If emulation is conceivable, therefore, a case is made for promoting entrepreneurial policies for sustaining endogenous action in equivalent places elsewhere. According to empirical results obtained, however, promotion or supportive schemes can only be envisioned, as long as essential ingredients, such as leading social entrepreneurial vision and strategic action are locally established assets.

Key words: Local Development; Social Entrepreneur; Strategy; Credit Cooperative



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo de Análise	43
Figura 2 - Categorias de análise – central e secundárias	54
Gráfico 1 - População total, urbana e rural de São Roque de Minas	58
Gráfico 2 - Distribuição do PIB setorial de São Roque de Minas	59
Gráfico 3 - Variação do PIB setorial de São Roque de Minas em relação a Minas Gerais	60
Gráfico 4 - Evolução do número de cooperativas de crédito no Brasil	63
Gráfico 5 - Participação das instituições financeiras na concessão de crédito no Brasil	65
Gráfico 6 - Evolução do número de cooperados da Saromcredi	70
Gráfico 7 - Evolução do patrimônio líquido da Saromcredi	70
Quadro 1 - Caracterização dos entrevistados	52
Quadro 2 - Iniciativas de desenvolvimento da Saromcredi	125

## Lista de SIGLAS

ACASPO	Associação Comunitária para Assuntos de Policiamento Ostensivo de São Roque de Minas
ADESROQUE	Agência de Desenvolvimento de São Roque de Minas
APAE	Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais
ASEUS	Associação dos Estudantes Universitários de São Roque de Minas
CREDIMINAS	Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda
COOPARAÍSO	Cooperativa dos Produtores Rurais de São Sebastião do Paraíso
COOCANASTRA	Cooperativa dos Produtores Rurais da Serra da Canastra
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEF	Instituto Estadual de Florestas
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
FATES	Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social
FJP	Fundação João Pinheiro
ELLOS	Ética, Liberdade, Liderança, Organização e Solidariedade
PAC	Posto de Atendimento Comunitário
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCEMG	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais
SAROMCREDI	Cooperativa de Crédito Rural de São Roque de Minas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICOOB	Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO: DESENVOLVIMENTO LOCAL, EMPREENDEDORISMO COLETIVO E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL.....	14
2.1 Desenvolvimento Local.....	14
2.2 Empreendedorismo.....	25
2.3 Estratégia e ação estratégica no processo de desenvolvimento empresarial .....	32
2.4 Modelo de análise .....	42
3. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	46
3.1 Abordagem de estudo de caso exploratório descritivo.....	46
3.2 Escolha das fontes de informação e formas de coleta.....	48
3.3 Elaboração dos instrumentos de coleta de informações .....	51
3.4 Realização da coleta.....	51
3.5 Plano de análise de dados.....	55
3.6 Limitações da pesquisa.....	56
4. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	58
4.1 Caracterização do município de São Roque de Minas.....	59
4.2 Origem e evolução do cooperativismo de crédito.....	63
4.3 Cooperativa de Crédito Rural de São Roque de Minas – Saromcredi.....	69
5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....	73
5.1 Categorização .....	74
5.2. Empreendedorismo .....	75
5.2.1 Visão de mundo.....	75
5.2.2 Energia.....	80
5.2.3 Liderança.....	92
5.2.4 Relações.....	99
5.3 Estratégia.....	106
5.3.1 O estrategista .....	107
5.3.2 A Estratégia central.....	109
5.3.3 A organização estratégica.....	113
5.4. Desenvolvimento local .....	119
5.4.1 O esforço cooperativo.....	121
5.4.2 O empreendedorismo e o papel do empresário coletivo.....	122
5.4.3 Explicitação e externalização dos processos endógenos.....	125
5.5 A organização e suas iniciativas de desenvolvimento .....	126
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	130
6.1 Síntese e indicadores de pesquisas futuras.....	130
6.2 Limitações.....	136
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICES.....	141
ANEXOS.....	149
Anexo 1: Reportagens sobre o Prêmio Empreendedor Social.....	149
Anexo 2: Reportagem sobre a diminuição da pobreza.....	153
Anexo 3: Organograma da Saromcredi.....	155

## 1. INTRODUÇÃO

As constantes transformações ocorridas na economia mundial, mais do que uma homogeneização de mercados, contribuem para uma hierarquização dos centros de decisão e uma desterritorialização de capacidades produtivas. Economias antes consideradas fortes, hoje se encontram fragilizadas e dependentes de uma dinâmica transnacional atribuída às forças desta nova ordem. O enfraquecimento dos Estados Nacionais como geradores do crescimento econômico, fortemente acelerado no pós- II guerra, anuncia o esgotamento do modelo keynesiano e, por outro lado, a ausência de uma estratégia de desenvolvimento planejado fora do mercado como foco principal.

No entanto, a incapacidade das antigas doutrinas de desenvolvimento baseado em grandes investimentos, principalmente públicos, abre a possibilidade de novas perspectivas de valorização do território, quebrando paradigmas da produção em grande escala. A promoção do desenvolvimento local fundamentada na cooperação produtiva e no capital social destaca-se, a cada dia, como uma alternativa viável aos conflitos sociais e produtivos, abrindo espaço para discussão de outras vias de desenvolvimento.

Desta forma, além do papel tradicional do empreendedor de transformar oportunidades e desafios em negócios de sucesso, também se destacam os chamados 'empreendedores coletivos' capazes de catalisar possibilidades num ambiente socioproductivo local. "Os novos atores potencialmente presentes no território, entendido como espaço produtivo, podem apreender e animar as potencialidades de cooperação e ação solidária para gerarem novas estratégias de desenvolvimento". (BOCAYUVA, 2001, p.52).

Baseado nesses novos atores, este estudo se fundamenta na verificação prática de ações de um empreendedor coletivo que, despertado pela possibilidade de transformação pela via do desenvolvimento local, exerceu sua capacidade empreendedora por meio da estruturação de uma cooperativa de crédito em uma pequena cidade do interior de Minas Gerais.

A questão central desta investigação procurou se orientar por meio da definição prévia do problema de pesquisa que ficou assim configurada: Como se estabelece o processo visionário do empreendedor coletivo e como se formulam estratégias de condução de organizações intensivas em capital social? Quais seriam os possíveis reflexos desse tipo de ação empreendedora nos processos de desenvolvimento local?

A construção de respostas a essas indagações inter-relacionadas conduz à formulação dos objetivos geral e intermediários da pesquisa, quais sejam:

Objetivo geral:

Entender o papel dos empreendedores coletivos na criação e gestão de organizações intensivas em capital social.

Objetivos intermediários

- 1) Analisar elementos da ação visionária do empreendedor coletivo, com base em modelos de ação visionária individual;
- 2) Avaliar o papel do empreendedor coletivo e sua atuação mobilizadora junto à comunidade;
- 3) Identificar elementos que contribuem no processo de formulação e implantação de estratégias utilizadas pelo empreendedor coletivo.

A percepção do papel estratégico desses empreendedores no desenvolvimento integrado das comunidades, uma das grandes demandas atuais, constitui uma quebra de paradigma importante, baseada no aproveitamento das potencialidades locais e do capital social. Acredita-se que um estudo mais aprofundado dos elementos que caracterizam a ação do empreendedor possa contribuir para a identificação, incentivo e destaque de novos protagonistas que desempenham esse papel, proporcionando, também, um conjunto de informações importantes para uma teoria sobre o tema.

O texto que se segue foi organizado em seis seções principais, além da introdução, dos apêndices e dos anexos. A primeira delas trata do referencial

teórico, em que estão analisados diversos pontos de vista sobre empreendedorismo, estratégia e desenvolvimento local - principais focos desta investigação, seguidos da construção de um modelo de análise que configura as interseções e conectividades entre estes temas.

A seção seguinte descreve os procedimentos metodológicos utilizados, destacando a abordagem de estudo de caso exploratório descritivo, as diversas fontes de coleta de informações (documentação, registro em arquivos, entrevistas e observações diretas), os instrumentos de pesquisa, além da forma de coleta e tratamento das informações. Por fim, são evidenciados alguns fatores limitadores da pesquisa.

A terceira seção, denominada contextualização, trata de informações relativas às características do município e da região em que a organização coletiva está inserida, demonstrando sua evolução por meio de indicadores socioeconômicos. Como suporte à discussão, também foram inseridas informações sobre o setor cooperativista, descrevendo sua origem, seus objetivos e questões atuais sobre as diversas possibilidades de inserção das cooperativas. Ainda na contextualização, são descritas informações sobre a cooperativa de crédito de São Roque de Minas, na qual o empreendedor atua como presidente.

A análise do estudo de caso está descrita na quarta seção, levando em consideração temas discutidos no referencial teórico, tendo como sub-títulos os principais aspectos observados durante a análise das informações obtidas na coleta de dados.

As considerações finais estão na seção seguinte, buscando evidenciar algumas questões investigadas, além de contribuir para outras pesquisas, seguidas das referências utilizadas como fonte de informação para a elaboração deste estudo, constituindo a sexta seção.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO: DESENVOLVIMENTO LOCAL, EMPREENDEDORISMO COLETIVO E ESTRATÉGIA

As novas exigências do capitalismo e sua característica de renovação e fortalecimento a cada transformação deram origem, então, ao pensamento neoliberal, fortalecido pela eleição de Margaret Thatcher e Ronald Reagan e, mais tarde, reafirmado pelo Consenso de Washington. Elaborado no início dos anos 90, esse acordo argumentava que as economias deveriam se abrir ao exterior para que alcançassem o desenvolvimento. Segundo Furtado (2004, p.16): “muitos governantes acreditaram que seus países se encaminhariam para uma fase de progresso, avanço e desenvolvimento. O que ocorreu na prática foi justamente o inverso”. O autor acrescenta ainda (2004, p.16), particularmente se referindo aos países da América Latina: “a realidade é que as forças do mercado não são suficientemente dinâmicas para propiciar a esses países um autêntico processo de desenvolvimento”.

Apesar dos vários modelos econômicos, adotados por diversos interesses de países mais ricos e detentores de maior poder hegemônico, o que se percebe, concordando com Sachs (2004, p.26), é que o tema desenvolvimento ainda é bastante discutido, podendo ser visto por dois ângulos diferentes: os pós-modernos e os fundamentalistas de mercado. O primeiro grupo alega que o desenvolvimento tem funcionado como uma “armadilha ideológica” com o propósito de manter a distância entre as minorias dominadoras e a maioria dominada, seja dentro de um país ou entre vários deles. Os fundamentalistas mercantis consideram que o desenvolvimento será consequência natural do crescimento econômico, graças ao efeito cascata, porém, o que se vê na maioria das vezes é uma enorme acumulação de riqueza nas mãos de poucas pessoas.

Sob um aspecto mais amplo, o debate atual sobre desenvolvimento envolve vários fatores, além do econômico, que merecem ser considerados como a política, a cultura, a sociedade, o ambiente, a ecologia e o território. Conforme citado por Gandhi (1921) *apud* Sachs (2004, p.26), “as economias que ignoram considerações morais e sentimentais são como bonecos de cera que, mesmo tendo aparência de vida, ainda carecem de vida real”.



Num mundo de extrema competitividade, globalização de mercados, fragmentação territorial e graves problemas sociais, o desenvolvimento local se propõe a atuar como uma iniciativa de enfrentamento desses desafios, tendo por base a valorização das identidades culturais e políticas das regiões e comunidades.

Do ponto de vista econômico, a opção do desenvolvimento se refere à busca de estratégias que tornem as comunidades ou regiões mais competitivas, com sistemas de produção eficientes e diferenciados para o alcance de mercados a cada dia mais exigentes. Do ponto de vista quantitativo, numa análise míope da realidade, considera-se que os países se tornam mais desenvolvidos que outros se produzem taxas de crescimento econômico mais acentuadas, o que implica uma produção de bens e serviços cada vez mais acelerada. No entanto, países com alto grau de crescimento econômico carecem de indicadores sociais satisfatórios e políticas inclusivas, devido, principalmente, à concentração da renda resultante do desempenho de sua economia. Nesse aspecto, o Brasil se destaca como o maior exemplo (Hoffman, 2001; Bresser Pereira, 2005)<sup>2</sup>.

Para Borba (2000, p.13), desenvolvimento “é um processo de aperfeiçoamento em relação a um conjunto de valores ou uma atitude comparativa com respeito a esse conjunto, sendo esses valores condições e/ou situações desejáveis para a sociedade”. Borba ainda ressalta que,

com as mudanças estruturais verificadas no modelo produtivo industrial, a abordagem do desenvolvimento econômico

---

<sup>2</sup> Segundo Hoffman (2001, p.70) o Brasil aparece como país mais desigual no mundo a partir dos dados PNAD de 1989, quando o índice de Gini atingiu 0,630. Bresser Pereira (2005) ressalta que o Brasil ocupa a 63.a posição em IDH e 115.a posição em concentração de renda (apenas México está em pior situação).

fundamentado em localidades tornou-se uma alternativa efetiva para atividades dirigidas ao desenvolvimento econômico local, graças às perspectivas que a mobilidade dos investimentos nos setores produtivos levaram às economias regionais. O local ganhou status estratégico nas economias das nações, alcançando uma importância vital no terreno econômico, graças às oportunidades decorrentes da reestruturação do modo produtivo industrial e à relocação das infra-estruturas (sic) produtivas, determinadas pela descentralização das plantas industriais flexíveis (BORBA, 2000, p.18).

Apesar da denominação se derivar da estratégia econômica, a utilização do termo 'local' no campo do desenvolvimento de base coletiva diz respeito à conotação socioterritorial, identificando uma localidade, um município, uma região, um país ou uma parte do mundo. Também se associa a idéia de comunidade, reforçando os laços de união de esforços para a dinamização do seu potencial principalmente por meio do empreendimento de novos negócios e atração de investimentos externos.

Nesse sentido, as dinâmicas da competitividade e da cooperação estarão presentes no desenvolvimento, tendo como desafio o equilíbrio entre elas. Martinelli e Joyal (2004, p.54) reforçam que “a dinâmica cooperativa é fundamental para formar a comunidade de maneira ponderada e justa, prevalecendo a solidariedade, enquanto a dinâmica competitiva insere a comunidade num processo de desenvolvimento racional, dirigido pelas forças do mercado”. Também enfatizando a cooperação como fator preponderante, Coelho considera

o desenvolvimento econômico local como a construção de um ambiente produtivo inovador, no qual se desenvolvem e se institucionalizam formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais, de tal modo que ele amplie as oportunidades locais, gere trabalho e renda, atraia novos negócios e crie condições para um desenvolvimento humano sustentável (COELHO, 2001, p.57).

Deve-se concordar com Borba (2000, p.20) na sua afirmação que o termo local, quando diz respeito ao desenvolvimento, não possui uma única especificação nem um único nível, sendo um sistema complexo, no qual os atores dividem ou acumulam responsabilidades no mesmo espaço geográfico.

Para Martinelli e Joyal (2004), existem vários autores que enxergam o desenvolvimento local apenas como um foco de reflexão ou uma retórica para discussão, não consideradas pela dinâmica estrutural do capitalismo. Afirmam, ainda, que não existe desenvolvimento local, uma vez que, qualquer tipo de desenvolvimento é sempre integrado a processos mais gerais subordinados à lógica de um centro dominante. Por outro lado, apesar de não despertar uma atenção unânime entre os estudiosos e não se dispor, a rigor, de uma teoria formalizada sobre desenvolvimento local, várias percepções e conceitos, extraídos de experiências reais vêm evidenciando um potencial transformador a partir das competências locais.

Sem a dependência de políticas públicas que atraiam grandes investimentos e, tendo como base o modelo de desenvolvimento local, várias regiões têm optado por novas formas alternativas de organização produtiva, referenciadas nas micro e pequenas empresas e/ou nas organizações locais, entre elas incubadoras de empresas, redes de empresas ou distritos industriais e cooperativas.

As incubadoras de empresas desempenham uma importante função de facilitar a entrada e a consolidação de novos empreendimentos no mercado, contribuindo para o desenvolvimento da região, geração de empregos e aumento da renda local. Segundo o Ministério da Ciência e Tecnologia (2005), uma incubadora é um mecanismo que estimula a criação e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas industriais ou de prestação de serviços, de base tecnológica ou de manufaturas leves por meio da formação complementar do empreendedor, em seus aspectos técnicos e gerenciais e que, além disso, facilita e agiliza o processo de inovação tecnológica nas micro e pequenas empresas.

Classificadas como tecnológicas, tradicionais ou mistas, as incubadoras podem oferecer benefícios para as empresas como espaço físico compartilhado, recursos humanos e serviços especializados, capacitação gerencial e acesso a laboratórios e instituições de pesquisa. Além desses fatores, destacam-se, principalmente, os baixos custos para os empreendedores, o que representa um ganho substancial para negócios em início de operação e a possibilidade de um ambiente de cooperação, parcerias e aprendizado empreendedor.

Segundo dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas, em 1988, existiam apenas duas incubadoras em operação no Brasil (ANPROTEC, 1999), sendo que, em 2003, foram identificadas 283, localizadas em maior número nas regiões sul e sudeste do país (ANPROTEC, 2004). Esse crescimento acentuado reforça o papel e a percepção positiva sobre as incubadoras de empresas como geradoras de desenvolvimento regional e setorial.

Outra forma de estruturação das micro e pequenas empresas, estabelecidas em espaços com comprovada identidade local e ambiente cooperativo, são as redes de empresas ou distritos industriais. Segundo Becattini (1994) *apud* Cocco et al., (1999, p.14), “o distrito industrial é uma entidade socioterritorial caracterizada pela presença ativa de uma comunidade de pessoas e de uma população de empresas num determinado espaço geográfico e histórico”. Cocco *et al.* (1999, p.21) também destacam três eixos de reflexão sobre as transformações no mundo do trabalho e no da produção, baseados no exemplo de distritos industriais da Itália: as relações entre a produção e o território, as relações entre produção e cidadania e as relações entre os atores produtivos e a emergência do empresário político ou empresário coletivo.

No primeiro eixo, os autores chamam a atenção para a substituição da referência da organização produtiva, antes representada pela “grande fábrica fordista verticalmente integrada” e nos distritos assumida pelo território capaz de integrar os diferentes aspectos da produção. Em sua percepção, nos distritos, o tecido socioterritorial favoreceu a construção de uma rede material e

cognitiva capaz de internalizar as inovações tecnológicas nos processos locais de aprendizagem produtiva.

As relações entre produção e cidadania se referem à inserção de um caráter público ao processo produtivo, na medida em que incorporam questões de estruturação social, como a integração da empresa à rede ou ao distrito industrial e do trabalhador formal e assalariado à produção. Acrescentado a outros aspectos como a infra-estrutura física, institucional e econômica, tem-se o ambiente propício à ação empreendedora e à constante renovação das empresas (Cocco *et al.*, 1999, p.24).

A última reflexão trata do papel político desempenhado pelo novo empresário que, baseado na força cooperativa dos agentes, elemento fundamental nas redes de empresas, tem suas atividades na produção substituídas por ações de 'empresariamento coletivo', ou seja, articulador entre a produção dos vários grupos com mercados externos. Segundo os autores citados, o empresário perde suas dimensões instrumentais-funcionais para tornar-se empresário político. Acrescentam ainda que "nesta perspectiva, organizar a produção e governar os territórios constituem as duas faces de uma mesma dinâmica" (Cocco *et al.*, 1999: p.26).

O termo cooperação, contrariando a perspectiva individualista, diz respeito à disposição de operar simultaneamente, fazer ou empreender junto com outras pessoas que compartilham de um mesmo interesse, por meio de empreendimentos coletivos, dentre eles as cooperativas. Segundo Schmidt (2003, p.63), "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". Acrescenta ainda que essas associações se baseiam em "valores de ajuda mútua, solidariedade, democracia, participação e autonomia" Schmidt (2003, p.63). "O que se procura, ao organizar uma Cooperativa, é melhorar a situação econômica de determinado grupo de indivíduos, solucionando problemas ou satisfazendo necessidades comuns, que excedam a capacidade de cada indivíduo satisfazer-se isoladamente".

As experiências citadas acima evidenciam algumas das várias formas contemporâneas e emergentes de organizações que vêm se estabelecendo para o aproveitamento das oportunidades identificadas localmente, o que difere da espera por recursos externos, associados a grandes investimentos, principalmente por parte do poder público. Essas iniciativas, caracterizadas como desenvolvimento endógeno, estabelecem o tipo de desenvolvimento desejado, organizado de dentro para fora do âmbito local, por meio de recursos financeiros, físicos e institucionais e do dinamismo da própria região.

Segundo Martinelli e Joyal,

pode-se pensar o desenvolvimento endógeno como uma forma eficaz de mobilizar recursos locais para recriar um entorno institucional, político e cultural que fomente atividades produtivas e de geração de empregos em nível local

com os empreendimentos coletivos. Acrescenta, ainda, que uma comunidade cívica se mantém unida por relações horizontais de reciprocidade e cooperação, e não por relações verticais de autoridade e dependência. Civismo, para Putnam (2000), diz respeito à valorização e ao interesse pelo caráter público, sem que haja prejuízo às iniciativas individuais e pessoais.

Também é de fundamental importância a utilização das diversas competências disponíveis no local, capazes de materializar as possibilidades de geração de ações que efetivamente conduzem ao desenvolvimento, além dos aspectos culturais, políticos e da própria economia local. Essas competências também são denominadas capitais, disponíveis em todas as localidades. De acordo com Franco

quando se fala em capital, não se deve pensar apenas em capital empresarial, ou seja, em bens e serviços produzidos por uma sociedade e na renda da qual seus membros podem ter condições de adquirir esses produtos. É preciso pensar também no capital humano, no capital social e no capital natural (FRANCO, 2000, p.37).

Por capital humano, entende-se o conhecimento e a capacidade de geração desse conhecimento, em suas mais diversas áreas. Franco (2000) descreve que um local com baixo nível de capital humano terá como consequência o comprometimento do desenvolvimento das pessoas, em vários aspectos. Indicadores educacionais de uma população estão diretamente relacionados ao capital humano, uma vez que retratam, ainda que de forma agrupada, os níveis de escolaridade média dos trabalhadores, produção de conhecimento, entre outros.

“Capital social diz respeito a características da organização social, como confiança, normas e sistemas, que contribuam para aumentar a eficiência da sociedade” (Putnam, 2000, p.177) ou, numa definição semelhante, um “conjunto de valores ou normas informais partilhadas por membros de um grupo que lhes permite cooperar entre si” (Fukuyama, 2002, p. 155). Do ponto de vista mais instrumental, baseado na idéia de acesso a recursos e

classificado por Albagli e Maciel (2003, p.426) como circular e tautológico, “capital social não é simplesmente uma coleção aleatória de redes, valores e confiança, mas constitui um ativo resultante do pertencimento a uma dada comunidade, um investimento em relações sociais com retornos esperados”. Uma outra visão entende que

o capital social é o conjunto de relações de confiança e cooperação, mas não necessariamente produz altos níveis de participação, nem sociedades civis altamente democráticas, nem necessariamente resulta em aumentos de produtividade de empresas ou economias (DURSTON, 2000 *apud* ALBAGLI & MACIEL, 2003, p-426).

As diversas opiniões, no entanto, contribuem para ressaltar a importância do conceito de capital social em discussões eminentemente econômicas, muitas vezes desprovidas de análises capazes de explicar fenômenos sociais importantes.

Embora presente em várias teorias das relações sociais, o conceito de capital social só nos últimos anos passou a ser considerado uma categoria analítica significativa, em que a ética, a moral e os costumes têm papel fundamental na construção de uma sociedade civil dinâmica e participativa, além da dimensão institucional. Teoricamente, o capital social envolve dois componentes: o estrutural – que se refere à composição e às práticas das instituições locais, também denominado de redes horizontais e o componente cognitivo – que diz respeito a valores, crenças, atitudes, normas sociais e comportamentos, baseada na confiança interpessoal, solidariedade e reciprocidade. A dimensão estrutural facilita essas ações, na medida em que viabilizam o surgimento das instituições, sejam formais ou informais.

Devido à suas características, o capital social tem como fator limitador a dificuldade de sua medição. Enquanto o financeiro é estabelecido em quantidades específicas de recursos e o capital humano é medido em forma de habilidades e qualificações, a dimensão baseada na confiança de uma coletividade ainda encontra dificuldades de uma aceitação consensual.



Quanto às condições ambientais e territoriais de uma localidade, denominado capital natural, apesar de negligenciado nas últimas décadas em função de um crescimento econômico a qualquer custo e, muitas vezes, aceito pela geração de empregos no curto prazo, representa um dos pilares do desenvolvimento local.

A partir de um planejamento estruturado pelos diversos atores locais e, portanto, da descentralização do planejamento regional, o desenvolvimento local passa a ser uma tarefa coletiva da sociedade, ou seja, abre-se a possibilidade da construção participativa, orientada pelo desenvolvimento endógeno. De acordo com Dolabela:

Na comunidade local, tudo é personalizado: liderança, instituições, empresas, grupos e associações comunitárias (...) em consequência, o desenvolvimento econômico local não pode ser um processo mecânico, mas orgânico. É antes uma questão de diálogo entre todos os atores locais, visando a sua sensibilização, mobilização e participação, criando uma sinergia que sinalize positivamente para o desenvolvimento. Pode-se dizer que este é um fenômeno humano, sendo impossível desconsiderar os comportamentos individuais da comunidade. (DOLABELA, 1999, p.31)

Para Martinelli e Joyal (2004), o sentimento de posse dos atores de uma comunidade define a essência do desenvolvimento local, em que o 'saber fazer' passa a ser valorizado pelas novas dinâmicas. Para esses autores,

o espaço deixa de ser contemplado simplesmente como suporte físico das atividades e dos processos econômicos, passando a ser mais valorizados os territórios e as relações entre os atores sociais, suas organizações concretas, as técnicas produtivas, o meio ambiente e a mobilização social e cultural. (MARTINELLI e JOYAL, 2004, p.7).

Acrescentam ainda que:

em ambientes dinâmicos e de maior complexidade, as estratégias das organizações devem contemplar estruturas mais flexíveis e descentralizadas que as tradicionais, o que proporciona melhores condições para a obtenção de um meio realmente inovador (MARTINELLI e JOYAL, 2004, p.62).

Mas, até que ponto uma comunidade tem, em geral, recursos suficientes e capazes de proporcionar o desenvolvimento local? As iniciativas e o dinamismo das comunidades, juntamente com o ambiente cooperativo e de boa governança, de acordo com Dolabela (2003), criam condições para a difusão da atividade empreendedora, influenciando tanto empresários como também os empregados, os gestores públicos e do terceiro setor, os gerenciadores de projetos, as instituições de apoio ou de fomento.

## 2.2 Empreendedorismo

Nessa concepção de desenvolvimento, o papel dos empreendedores é de fundamental importância na realização de atividades produtivas capazes de impulsionar a região, como reforça Dolabela:

Tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico seja função do grau de empreendedorismo de uma comunidade. As condições ambientais favoráveis ao desenvolvimento precisam de empreendedores que as aproveitem e que, através de sua liderança, capacidade e de seu perfil, disparem e coordenem o processo de desenvolvimento, cujas raízes estão, sobretudo, em valores culturais, na forma de ver o mundo. O empreendedor cria e aloca valores para os indivíduos e para a sociedade, ou seja, é fator de inovação tecnológica e crescimento econômico. (DOLABELA, 2000, p.30).

Segundo Filion (1991), o empreendedor se caracteriza como alguém capaz de conceber, desenvolver e realizar visões. Para ele, visão pode ser representada como “uma imagem, projetada no futuro, do lugar que se quer ver ocupado pelos seus produtos no mercado, e da organização necessária para consegui-



história pessoal, a educação e as experiências também condicionam o conceito de si e, conseqüentemente, o processo visionário do empreendedor. Essas características, por sua vez, irão influenciar as organizações bem como suas estratégias de atuação.

Influenciada pelo conceito de si, a energia se refere à qualidade e quantidade de tempo que se dedica às atividades. Segundo Dolabela (2000, p.78),

é com base na energia que o empreendedor terá fôlego para compreender o setor em que está inserido, desenvolver uma visão, estabelecer as relações necessárias, aprofundar-se nas características do produto ou serviço e dedicar-se à organização e ao controle (...) A visão é um processo permanente, que exige muita energia (DOLABELA, 1999, p 78).

Dentro do modelo visionário em referência, diferentemente das informações relacionadas aos aspectos internos de um negócio, como produtos, preço e processos, o conhecimento do mercado diz respeito à ampliação dessa compreensão, por meio da percepção sobre ameaças, oportunidades, tendências, tecnologia e concorrentes. Um conhecimento mais aproximado da realidade do setor que se pretende investir contribui para um impacto mais determinante da visão.

A liderança, considerada como uma característica adquirida, é vista por Filion (1991) como decorrente tanto da capacidade de realização quanto do conhecimento acumulado do setor. Influenciando os demais elementos, ela tem grande importância no processo visionário, pois expressa o impacto sobre o tamanho e amplitude da visão que se quer realizar. A liderança adquirida pelo empreendedor também contribui para aumentar sua capacidade de estabelecer e de tornar concreta a sua visão.

As visões emergentes, em grande parte, sofrem influências de um emaranhado sistema de relações que dão suporte à visão, sobretudo, o ambiente familiar e suas relações imediatas, também denominado por Filion, de nível de relação

primária. O segundo nível se refere às amizades e conhecimentos ligados a uma atividade específica e, por fim, as relações terciárias que estão mais ligadas a campos de interesse e menos a pessoas. É por meio das relações que o empreendedor consegue melhorar, desenvolver e implementar sua visão. A gestão das relações de um empreendedor revela, portanto, uma condição essencial para a elaboração de uma visão central coerente e estruturada.

De acordo com Filion (1991), em geral, essas visões são construídas em torno de oportunidades de negócio que o empreendedor percebeu no mercado. Dentre as várias características de uma pessoa empreendedora, o autor define as principais como: identificação de oportunidades de negócio, definição de visões, expressão de diferenciais, avaliação de riscos e gestão de relacionamento. Nas palavras de Dolabela,

por estar constantemente diante do novo, o empreendedor evolui através de um processo iterativo de tentativa e erro; avança em virtude das descobertas que faz, as quais podem se referir a uma infinidade de elementos, como novas oportunidades, novas formas de comercialização, vendas, tecnologia, gestão, etc (DOLABELA, 2000, p.45).

A afirmação de Filion (2000, p. 10) que “os empreendedores freqüentemente desenvolvem maneiras de ser e de fazer que se diferenciam daquilo que é a norma de uma sociedade”, procura demonstrar a diversidade de estilos, relacionadas às variáveis que compõem o processo visionário, analisadas acima. A capacidade de liderança, sobretudo, aparece como uma das características amplamente debatidas, com diversas linhas de análise e, por isto, passível de um foco mais específico.

Verificando a origem da palavra liderança, Penteado (1978, p. 1) destaca sua derivação da língua inglesa, onde *leader* significa “pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento”. Sem dúvida, o líder terá uma posição de destaque frente aos outros do grupo, mas, conforme acrescenta o autor, este é apenas um atributo,

sendo a verdadeira essência associada à questão da sua influência sobre o grupo, ou seja: “Estaremos diante de um líder, toda vez que observarmos ou sentirmos não apenas se destacar do grupo, mas, e principalmente, influenciar o grupo” Penteado (1978, p. 2).

Para Bergamini (1994) a definição de liderança passa, necessariamente, por dois elementos centrais relacionados, ao fenômeno grupal, ou seja, que envolva mais de uma pessoa e também à forma intencional em que o líder atua sobre seus seguidores. A autora que ressalta a conotação de dom atribuída aos líderes, acrescenta: “embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, portanto, levá-lo em conta quanto às suas idéias e programas” (Bergamini, 1994, p. 16).

A partir desta conceituação sobre liderança, considera-se importante ressaltar as teorias básicas sobre o tema, buscando uma análise, ainda que abrangente, dos três aspectos relacionados, conforme descreve Penteado:

A liderança é um fenômeno social, expressão que implica na (sic) existência de uma sociedade e de um ambiente. A situação é um fator novo que surge das relações do líder com o grupo, e vice-versa. Para que se caracterize um conceito amplo de Liderança, precisamos de um líder, de um grupo e de uma situação. O líder, para destacar-se e influenciar o grupo, tem de agir dentro de um contexto circunstancial. Liderança, assim, seria a função do líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação. Dessa conclusão nascem três teorias básicas na conceituação de Liderança – função do indivíduo, do grupo e da situação (PENTEADO, 1978, p. 4-5).

Numa concepção aristotélica, conforme destaca Penteado (1978), a liderança baseada em um indivíduo legitima a transferência do poder de geração para geração, em que o líder cumpre seu papel de mandar e seus subordinados o dever de obedecer, seja pela rigidez de uma sociedade hierárquica ou pelo uso da força. Mais recentemente, várias teorias foram desenvolvidas no sentido de enumerar as qualidades individuais de um líder, evoluindo para suas qualidades globais, chegando-se à conclusão de que “embora a liderança

estivesse muito ligada à personalidade individual, era difícil, senão impossível, caracterizá-la. Não seria, ela própria, uma qualidade em si mesma?” Penteado (1978, p. 7).

A necessidade de não se considerar apenas a função do indivíduo fez com que as atenções se voltassem também para se compreender o grupo. Segundo Penteado (1978), as relações inter-individuais dentro do grupo são determinadas mais pela sua estrutura do que pela personalidade dos indivíduos. Neste caso, afirma o autor, o grupo age como um líder, pois destaca-se do indivíduo e influencia o seu comportamento.

No que se refere à função da situação, o autor descreve uma preocupação com a individualidade do líder sendo determinada pela situação em que ele deve agir como líder. “O líder seria, pois, muito mais um produto das condições de sua vida e da época em que viveu, do que da sua vontade de poder” Penteado (1978, p. 9). A liderança, continua o autor, pode ser modificada, transferida ou deslocada de acordo com a teoria situacional que se caracteriza pela estrutura das relações interpessoais do grupo, suas características, o meio em que vivem e que se originaram e as condições físicas e os desafios a serem enfrentados.

Em síntese, pode-se afirmar que estes três elementos combinados e equilibrados se tornam vitais para a compreensão da liderança como um fenômeno social, pois

não bastam certas qualidades de Liderança para ser um líder. A Liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura dos grupos. [...] Não se pode deixar de considerar, igualmente, três facetas individualizadas, mas que parecem complementares e indispensáveis umas às outras: 1) o líder e seus atributos psicológicos; 2) os liderados com seus problemas, atitudes e necessidades; 3) a situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam (PENTEADO, 1978, p. 11).

Diferentemente dos administradores, o empreendedor não se presta somente a gerenciar recursos, destacando-se, prioritariamente, pela sua habilidade e proatividade frente às oportunidades. Filion (2000), em seu texto, Empreender: um sistema ecológico de vida, acrescenta que além da percepção das oportunidades de negócio, os empreendedores têm a capacidade de definir projetos e fundar organizações, em função de suas capacidades de inovação e habilidade de gerar relacionamentos e coordenar processos de liderança individual, grupal e situacional.

Existem diversas possibilidades de uma pessoa exercer seu potencial empreendedor seja no trabalho (empregado ou autônomo), na empresa privada, no setor público, nos empreendimentos coletivos e/ou sociais. O que chama a atenção é que, em qualquer uma delas, o aspecto gerencial estará presente como fator primordial. Empreendedor coletivo, segundo Dolabela (2003, p.105), é “aquele cujo sonho é promover o bem-estar da coletividade e cujo trabalho consiste em levar a comunidade a desenvolver sua capacidade de sonhar e de realizar seu sonho”. Empreendedor social, segundo Dolabela (2003), difere do empreendedor coletivo uma vez que atua de forma pontual e em caráter de urgência, em sintomas como fome, saúde, assistência social; ao passo que o segundo tem como objetivo o enfrentamento das causas, buscando a sustentabilidade e/ou a auto-suficiência das mudanças – o que o torna um caso particular de empreendedor. O autor acrescenta ainda que:

As empresas cooperativas e coletivas, cada vez mais numerosas, são uma alternativa para agrupar pessoas ou empresas em torno de projetos coletivos. Por exemplo, em vários países, pequenas e médias empresas se juntam para formar uma cadeia de exportação e, assim, enfrentar a concorrência de multinacionais em mercados estrangeiros. Nesse caso, a dimensão humana ocupa lugar determinante, pois os processos decisórios baseiam-se na participação de todos, e os criadores de empresas cooperativas e coletivas devem aprender a administrar as diferenças no seio do grupo (FILION, 2000, p.27).



Nesse esforço de criação do capital social, torna-se indispensável que o ambiente tenha como característica a democracia, a cooperação e a estrutura de poder organizada horizontalmente, em forma de redes. De acordo com Dolabela, o empreendedor desenvolve, por meio de sua visão, a realização de um trabalho coletivo tendo como objetivos:

Alguns dos pioneiros nesses estudos foram Taylor e Fayol que, no século XX, desenvolveram os chamados modelos clássicos da administração, focados na necessidade de otimização dos recursos disponíveis dentro das empresas. A teoria das organizações possibilitou importantes contribuições, no sentido de ultrapassar alternativas finitas e amplamente conhecidas, demonstrando várias formas possíveis de se organizar e possibilitando uma nova forma de gerenciamento capaz de que combinar aspectos internos com ambiente externo, a qual recebeu o nome de administração estratégica (VALDÉS, 2003).

Segundo Tavares (2002, p.1), “possivelmente o registro mais remoto da palavra *estrategos*<sup>3</sup>, aparece na Grécia, datando-se do século IV a.C. sua origem militar. Nessa época, cada tribo ateniense recebeu um comandante, o *estratego*, que eram oficiais gerais encarregados de conduzi-las”. A partir da Primeira Guerra Mundial, a estratégia ganhou também a função de designar novos conceitos que envolvessem conflito, principalmente àqueles ligados a ações no âmbito político, econômico, tecnológico e social. O conceito de estratégia passa a integrar, definitivamente, o campo da administração por meio do livro *Strategy and Structure*, de Alfred Chandler, publicado em 1962.

A compreensão da estratégia sempre esteve relacionada à competição, pois

“estão genericamente vinculadas aos mesmos propósitos: ambas referem-se à manutenção ou conquista de posições e à sobrevivência. Diferem-se, contudo, em sua natureza: enquanto a competição pode estar afeita a todos os seres vivos, a estratégia decorre do uso da inteligência e de recursos” (Tavares 2002, p.1).

Malthus (1766-1834)<sup>4</sup> e Darwin (1809-1882)<sup>5</sup> constataram que a natureza produz um número maior de organismos que os meios para sua sobrevivência, havendo, portanto, uma seleção natural, sobrevivendo aqueles que estivessem mais adaptados. Essas constatações possibilitaram uma análise do ambiente empresarial e uma adequação das estratégias frente à competição, em que existem benefícios comuns. Como destaca Henderson,

as empresas podem combinar esses fatores [competitivos] de muitas maneiras diferentes, [em que] sempre existirão muitas possibilidades de coexistência competitiva, mas também muitas possibilidades de que cada competidor amplie o escopo de sua vantagem, mudando aquilo que o diferencia de seus rivais (...) É exatamente para isso que existe a estratégia". (HENDERSON, 1998, p.5)

Desde a década de 60, observam-se várias abordagens na gestão das empresas, com o objetivo claro de buscar uma administração mais estratégica do ponto de vista de sua eficiência organizacional, para enfrentar as contingências do mercado. Dependendo do contexto histórico em que se inseriam e das interferências do ambiente interno e externo, essas abordagens tiveram como foco diversos aspectos organizacionais, dentre eles os processos internos, o controle estatístico, o planejamento e a cultura.

Em particular, no caso de dois grandes nomes de destaque na discussão sobre estratégia no conjunto do corpo teórico da teoria organizacional, Michael E. Porter e Henri Mintzberg, respectivamente, observam-se diferentes ênfases nos enfoques mais voltados à esfera econômica ou à social.

Segundo Tavares (2002, p.7), "uma das principais interpretações e síntese de como os atores na cultura ocidental se comportam face aos que interferem positiva ou negativamente na competitividade das empresas foi desenvolvida

<sup>4</sup> MALTHUS, Thomas Robert. An Essay on the Principle of Population as It Affects the Future Improvement of Society, with Remarks on the Speculations of Mr. Godwin, M. Condorcet, and Other Writers Published: London: J. Johnson, First published: 1798.

<sup>5</sup> DARWIN, Charles Robert. On the Origin of Species by Means of Natural Selection, or the Preservation of Favoured Races in the Struggle for Life

por Porter”. Considerado como o precursor da administração estratégica, Porter tem sua obra “fortemente influenciada pelos pressupostos econômicos de decisão racional e pela idéia do mercado como sistemas auto-regulados de alocação de recursos escassos” (Vasconcelos, 2002, p.7).

Por outro lado, através de uma abordagem baseada em uma perspectiva sociológica, há de se considerar a extensa bibliografia elaborada também por Henry Mintzberg, sobretudo, no que se refere à formação da estratégia. Assim, dentre vários outros autores, Porter e Mintzberg foram aqui selecionados, tendo suas idéias analisadas como a fundamentação teórica sobre o estudo da estratégia empresarial.

Porter (1999, p.63) define a estratégia como criação de uma posição adotada pela empresa, de forma exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades diferentes dos rivais. Inicialmente, o conceito de estratégias genéricas, desenvolvido pelo próprio Porter (1999), caracteriza o posicionamento estratégico das empresas por meio da liderança, custo, diferenciação e enfoque. Numa perspectiva mais específica, o autor complementa sua análise com outros critérios de posicionamento exclusivo que consideram variedades, necessidades e acesso. Para Porter (1999, p.82), “a escolha de uma nova posição deve ser conduzida pela habilidade de encontrar novas opções excludentes e de alavancar um novo sistema de atividades complementares em vantagem sustentável”.

Dentro dessa mesma perspectiva, Mintzberg e Quinn, em seu artigo “os 5 Ps da estratégia” buscam ampliar o conceito de estratégia, analisando outras variáveis além do posicionamento das empresas. Segundo os autores,

para qualquer um que você pergunte, estratégia é um plano, algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. [...] Como plano, uma estratégia pode ser um pretexto, também, e realmente apenas uma ‘manobra’ específica com a finalidade de enganar o concorrente ou competidor. [...] Mas se as estratégias podem ser pretendidas (seja como planos gerais ou pretextos

específicos), certamente também podem ser realizadas. Assim, a estratégia pode ser definida com padrão – especificamente um padrão em fluxo de ações. [...] A estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no que os teóricos da organização gostam de chamar de ‘ambiente’. [...] A estratégia é uma perspectiva, seu conteúdo consistindo não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de ver o mundo.” (MINTZBERG e QUINN, 2001, p. 26-30).

Vale ressaltar que, ao considerar a posição como uma estratégia, Mintzberg e Quinn reafirmam a teoria do posicionamento da empresa, proposta por Porter (1999), porém, não se limitando a ela. Outra crítica a esta teoria se refere ao contexto em que se aplica, direcionando-a à organizações de maior porte. “Há uma inclinação no sentido de grandes empresas tradicionais, nas quais, não por acaso, o poder de mercado é maior, a concorrência menos eficaz e o potencial para manipulação política mais pronunciado” (Mintzberg, 2000, p.91).

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia empresarial destaca questões fundamentais sobre as intenções, comportamentos e atividades no contexto das organizações. Considerando uma empresa como uma ação coletiva, em busca de uma missão comum, a estratégia trata de difundir as intenções junto às pessoas, de modo que sejam integradas e convertidas em normas e valores compartilhados, embora inserida em um contexto de competição na qual se destacam os elementos de mercado como: clientes, fornecedores, concorrentes, mão-de-obra, governo, tecnologia, entre outros. Desse modo, a estratégia não é apenas uma idéia de como lidar com um inimigo comum, em um ambiente de concorrência, mas também a forma de conduzir as questões mais essenciais e fundamentais de um empreendimento.

Nessa perspectiva, a elaboração da estratégia se serve da possibilidade do aproveitamento de experiências passadas juntamente com as oportunidades que o mercado oferece. Segundo Mintzberg (1998, p.422), o conceito básico de criação de uma estratégia está na “conexão íntima entre pensamento e ação”, do qual nos afastamos em função de uma visão tradicional de que a formulação deve ser independente e preceder à execução das ações,

caracterizando um processo deliberativo de elaboração de estratégias. Embora seja útil e promova resultados satisfatórios, o autor chama a atenção para outras formas de construção das estratégias, denominadas emergentes, “que surgem sem que haja uma intenção definida ou que, ainda que haja tal intenção, surgem como se não houvesse”. Em síntese, para Mintzberg (1998, p.424), “estratégias podem se formar assim como ser formuladas”. Acrescenta, ainda, que esse processo se manifesta por meio de um percurso contínuo de aprendizagem por meio do qual surgem estratégias criativas.

Na prática, não existe uma receita ideal para formular as estratégias, assim como não se têm notícias de modelos essencialmente deliberados ou emergentes. Se, por um lado, o aspecto emergente se baseia, em grande parte, na aprendizagem, a estratégia deliberada tem como forte característica o controle, a partir do que se formulou previamente. Dessa forma, a intensidade dessas duas variáveis contribui para determinar as estratégias que serão implementadas pelas organizações, não se estabelecendo entre boas ou más. Segundo Mintzberg (1998, p.428), “as organizações buscam estratégias para estabelecer uma direção, definir cursos de ação e para obter a cooperação de seus membros em torno de diretrizes comuns e estabelecidas”.

Não obstante aos posicionamentos entre Mintzberg e Porter, frente à concepção da estratégia, a discussão revela, mais uma vez, a importância das habilidades daqueles que a utilizam, desfazendo a idéia de que a atividade do estrategista é algo distante e alheio ao dia-a-dia do empreendedor. Segundo Mintzberg,

a visão popular vê o estrategista como um planejador ou como um visionário, alguém sentado sobre um pedestal ditando estratégias brilhantes para que todas as outras pessoas a implementem. Embora reconheça a importância de se pensar antecipadamente e, especialmente, a necessidade de visão criativa nesse mundo pedante, desejo propor uma visão adicional do estrategista – como um reconhecedor de padrões, um profissional em constante aprendizagem, ou seja, um *learner*, se assim o quiserem chamar – que gerencia um processo no qual estratégias e visões podem

emergir, assim como ser deliberadamente concebidas. Também gostaria de redefinir o estrategista como membro de uma coletividade formada de muitos atores cujas interações expressam a mente de uma organização. Este estrategista tanto descobre estratégias como as cria, freqüentemente em padrões que se formam inadvertidamente em seu próprio comportamento (MINTZBERG, 1998, p.432).

Devido à abrangência do tema, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.13) desenvolveram uma análise sobre a formulação das diversas teorias em estratégias, classificando-as em dez escolas de pensamento. De forma sintética e bastante crítica, os autores demonstram as várias visões sobre a estratégia, muitas vezes limitadas por focalizar apenas uma única perspectiva, numa referência à fábula de John Godfrey Saxe<sup>6</sup>. Os principais focos de análise de cada uma delas foram:

- Escola de design – atua no aspecto conceitual da formulação da estratégia empresarial, por meio de um desenho informal, essencialmente de concepção;
- Escola do planejamento – privilegia a formulação como um processo de planejamento, enfatizando aspectos formais, estruturados e numéricos;
- Escola do posicionamento – menos preocupada com os processos, tem como foco a escolha deliberada de posições estratégicas no mercado, conforme discutido anteriormente;
- Escola empreendedora – enfatiza a estratégia como um processo associado ao espírito empreendedor, por meio de uma visão pessoal, portanto, associado à mente de um indivíduo;
- Escola cognitiva – busca subsídio à psicologia cognitiva para análise dos processos mentais presentes na elaboração e implementação da estratégia;
- Escola do aprendizado – estabelece que a estratégia deve ser desenvolvida por meio de um processo exploratório que valoriza as tentativas e os erros;
- Escola do poder – considera as negociações e os interesses intrínsecos ao processo na formulação da estratégia;

---

<sup>6</sup> Os cegos e o elefante. John Godfrey Saxe (1816-1887)

- Escola cultural – atenta para os aspectos sociais e coletivos enraizados na organização;
- Escola ambiental – se refere à formulação da estratégia como um processo reativo onde o ambiente externo determina as iniciativas;
- Escola de configuração – sintetiza a essência das demais escolas buscando um processo de transformação da organização, de acordo com a característica transitória e contextual das estratégias.

Cronologicamente, essas escolas surgiram em diferentes estágios, permanecendo ou desaparecendo em função de sua conexão entre pensamento e ação prática. De acordo com os autores, as três primeiras são de natureza prescritiva, demonstrando um maior interesse em como as estratégias devem ser formuladas. Às seis escolas seguintes na classificação, devido aos aspectos específicos do processo de formulação, comum a todas elas, atribui-se o título de grupo descritivo. A última delas, escola de configuração, conforme descrito acima, procura combinar aspectos relevantes das anteriores, buscando a integração e a transform



Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p.105), a abordagem dos empreendedores para construção de estratégias pode ser descrita em quatro características principais: busca ativa de novas oportunidades; poder centralizado nas mãos do executivo principal, geralmente por meio de habilidades pessoais ou pelo carisma; grandes saltos para a frente, face à incerteza e crescimento como meta dominante, impulsionado pela necessidade premente de realização.

Para Mintzberg, em organizações empreendedoras

a criação da estratégia, naturalmente, é responsabilidade do executivo principal e o processo tende a ser altamente intuitivo, com

função de suas percepções operacionais e estratégicas, além de desestímulo a idéias inovadoras. Outro fator se refere ao risco de perpetuação de um mito inquestionável do ponto de vista da confiança e do diretor, perpetuando a cultura da dependência em detrimento à aprendizagem.

Mintzberg (2001) também utiliza a questão da centralização em torno de um líder como o primeiro estágio para explicar o desenvolvimento de uma ideologia em uma organização, quando “um grupo de indivíduos se junta em torno de um líder e, através de um sentido de missão, fundam uma organização vigorosa ou revigoram uma já existente”. Os demais estágios são o fortalecimento dessa ideologia por meio das tradições estabelecidas pelo grupo ao longo do tempo e o reforço dessa ideologia com a chegada de novos membros que se identificam com os seus sistemas de crenças. O autor acrescenta ainda que as pessoas se juntam para a constituição de uma organização porque compartilham alguns valores ou enxergam algo de proveitoso para si mesmo, seja pelo aspecto da liberdade de movimentos, relacionamentos pessoais, participação de um trabalho conjunto ou crença em indivíduos carismáticos que “energizam os seguidores, entrelaçando-os” (Mintzberg, 2001, p.176). O autor acrescenta, ainda:

As pessoas ingressam e permanecem na organização por causa da dedicação ao líder e sua missão. (...) Uma chave para o desenvolvimento de uma ideologia organizacional, em organizações novas ou existentes, é uma liderança com uma crença genuína na missão e uma dedicação honesta às pessoas que precisam realizá-la (Mintzberg, 2001, p.176).

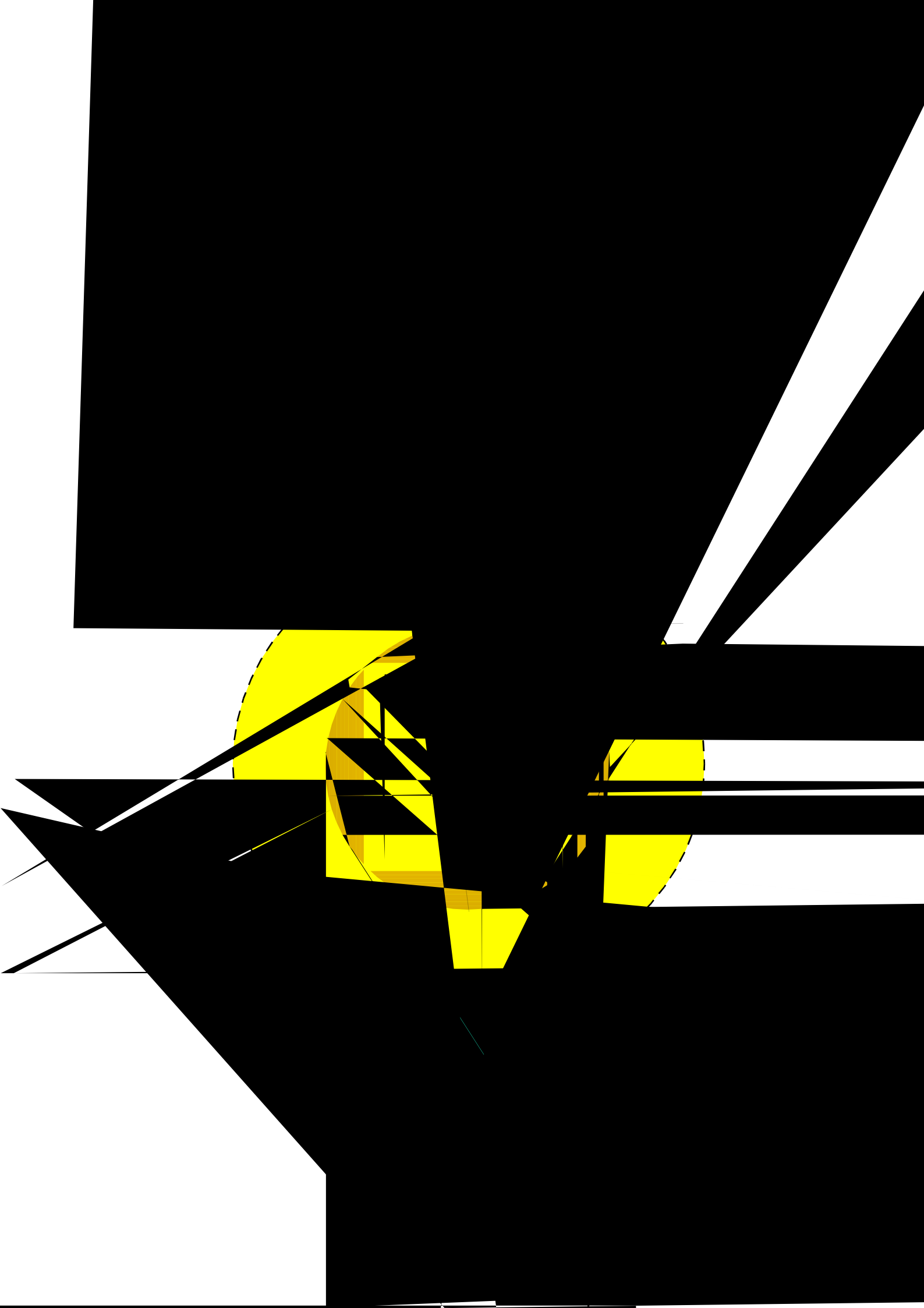
Porém, algumas organizações revelam um excessivo grau de identificação das pessoas à sua ideologia, às vezes associado a um processo de doutrinação, chamado por Mintzberg (2001) de ‘organizações missionárias’. O autor descreve suas características destacando uma divisão de trabalho não muito rígida, pouca especialização de cargos e redução entre os níveis hierárquicos, destacando “a organização missionária formaliza pouco e seu comportamento como tal e faz pouquíssimo uso de planejamento e sistema de controle. Como resultado, tem (sic) pouca tecnoestrutura”, se referindo a um grupo de pessoas

que desempenham a função de planejar e controlar o trabalho de outras pessoas. O autor acrescenta ainda que, nestas organizações,

a missão está acima de tudo – preservá-la, ampliá-la e aperfeiçoá-la. Esta missão é tipicamente (1) clara e enfocada, de modo que seus membros podem identificar-se facilmente com ela; (2) inspiradoras, de modo que seus membros desenvolvem de fato essa identificação e (3) distintas, de sorte que a organização e seus membros são colocados em um nicho singular, no qual a ideologia pode florescer (...) O que mantém essa organização unida – isto é, o que promove sua coordenação – é a padronização de suas normas, em outras palavras, o compartilhamento de valores e crenças de seus membros. (MINTZBERG, 2001, p.178).

Embora considerada por Mintzberg (2001) com uma configuração distinta dos atributos da estratégia, as organizações missionárias fornecem uma noção





Fonte: Elaborado pelo autor, 2006.

### 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as escolhas e decisões de pesquisa relativas à abordagem metodológica, descrevendo os passos percorridos na busca de informações secundárias que fazem parte do capítulo 4 e empíricas que, trabalhadas e analisadas, fazem parte do capítulo 5 deste estudo. Os procedimentos de pesquisa utilizados são aqui detalhados em seis seções relativas à abordagem, fontes e instrumentos de coleta de informações, pesquisa de campo, plano e análise de dados e limitações de uma pesquisa empírica.

#### 3.1 Abordagem de estudo de caso exploratório descritivo

O objetivo fundamental de uma pesquisa social, segundo Gil (1999), é criar a capacidade de descobrir respostas para investigações relativas aos problemas humanos, seus relacionamentos e instituições sociais, por meio de um processo formal e sistemático de aplicação do método científico. O autor acrescenta ainda que, “para que um conhecimento possa ser considerado científico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação” (GIL, 1999, p.26).

Para se atingir este objetivo, portanto, faz-se necessário definir claramente os pontos a serem investigados, pois “o que determina como trabalhar é o problema que se quer trabalhar; só se escolhe o caminho quando se sabe aonde se quer chegar” (GOLDENBERG, 1999, p. 14). Neste sentido, tendo como base a pergunta orientadora que procura investigar quais as características do empreendedor e as estratégias identificadas no processo de desenvolvimento local, baseado em organizações intensivas em capital social, buscou-se identificar os aspectos metodológicos que garantam uma avaliação confiável dos requisitos necessários para a pesquisa científica.

Sob o ponto de vista da abordagem de investigações de contextos sociais, Vieira (2004) destaca os questionamentos e debates sobre a investigação científica se referindo a uma falsa dicotomia entre pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa, baseada, principalmente, nas características subjetivas do trabalho qualitativo, em contraste com a objetividade do quantitativo. Para o autor:

pesquisa qualitativa pode ser definida como a que se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico na análise dos dados [...] A não utilização de técnicas estatísticas não significa que as análises qualitativas sejam especulações subjetivas” (VIEIRA, 2004, p.17).

Outro ponto metodológico relevante nesta análise se refere à natureza da pesquisa, definida de acordo com a sua finalidade principal como exploratórias, descritivas ou explicativas. Segundo Gil,

pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores [...] Pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis [...] Pesquisas explicativas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. (GIL, 1999, p.43).

Segundo Yin (2005), existem muitas maneiras de se fazer pesquisa. Diferentes vantagens e desvantagens são encontradas, conforme as estratégias selecionadas para abordagem aos problemas de pesquisa, como estudos de casos, experimentos, levantamentos, pesquisas históricas, análises de informações em arquivos, dentre outras. Para este autor, “usar os estudos de caso para fins de pesquisa permanece sendo um dos mais desafiadores de todos os esforços das ciências sociais” (YIN, 2005, p.19), independentemente de seu objetivo exploratório, descritivo ou explicativo.



A escolha da utilização de estudo de caso tem como fundamento as questões evidenciadas por Yin (2005), que destaca, ainda, como uma vantagem a possibilidade de se realizar uma investigação deliberadamente capaz de preservar as características do acontecimento da vida real, a partir de fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos ou de grupos:

um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2005, p.32)

O presente estudo, portanto, se caracteriza pelo seu caráter descritivo, buscando, segundo Yin (2005, p.34), “descrever uma intervenção e o contexto na vida real em que ela acontece”, sem a preocupação em modificá-la. A estratégia utilizada para esta descrição se baseou em um estudo de caso, buscando entender as características e as estratégias utilizadas pelo empreendedor coletivo nas organizações intensivas em capital social.

### 3.2 Escolha das fontes de informação e formas de coleta

Vergara observa que as pesquisas qualitativas

contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos. As amostras são intencionais, selecionadas por tipicidade e acessibilidade. Os dados são coletados por meio de técnicas pouco estruturadas e tratados por meio de análises de cunho interpretativo. Os resultados não são generalizáveis. VERGARA (2005, p.257).

Salienta, assim, a necessidade de introduzir na pesquisa qualitativa o uso de processos de triangulação, isto é, a utilização simultânea de diversos métodos, teorias, ou fontes de dados para investigar um mesmo fenômeno (Vergara, 2005). Nesse sentido, destaca-se a utilização de diversos tipos de fontes utilizadas (secundárias ou primárias) assim como diferentes informantes, que

pode contribuir para minimizar possíveis vieses provocados pela subjetividade do pesquisador e, também, a possibilidade de checagem das informações entre entrevistados de forma a manter a coerência e a veracidade dos fatos ou fenômenos (YIN 2005).

Como primeiro aspecto relevante na coleta de dados, considerando-se que esta dissertação utiliza a metodologia qualitativa, procurou-se pesquisar as diversas fontes de informações disponíveis em locais públicos ou diretamente na organização analisada. Neste sentido, estas primeiras evidências foram retiradas de *sites* tanto da SAROMCREDI<sup>7</sup>, ligada ao Sistema das Cooperativas de Crédito do Brasil – SICOOB, como de instituições como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, Banco Central do Brasil e Cooperativa Central de Crédito de Minas Gerais Ltda – CREDIMINAS, seguidas de duas monografias realizadas sobre a instituição, abordando questões relativas à alternativa de crédito rural e sobre o seu desempenho na comunidade, ambas de caráter quantitativo.

Também fez parte desse levantamento, a busca de informações sobre a instituição e sobre a microrregião em que a organização está inserida, com o objetivo de contextualizar e conhecer a realidade a ser pesquisada (apresentadas no capítulo 4). Para tanto, buscaram-se informações junto a instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA e Fundação João Pinheiro – FJP, além de reportagens de jornais, conteúdos de palestras proferidas pelo empreendedor coletivo, disponíveis em *sites* e meios magnéticos. No que se refere às informações históricas, grande parte delas foi levantada por meio de uma recente publicação sobre a Siccob Saromcredi, que contempla a trajetória do município desde a sua época de decadência econômica e social até os dias de hoje.

Sobre o tema cooperativismo de crédito e, com o intuito de compreender melhor seus aspectos legais e históricos, foi realizada, também, uma pesquisa

junto à literatura e às fontes institucionais como a Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais – OCEMG, Banco Central e Crediminas, disponibilizadas em seus respectivos *sites*.

As informações pertinentes à organização foram adquiridas por meio de documentos administrativos, relatórios mensais e anuais e planos de trabalho, disponíveis nos arquivos da cooperativa e disponibilizados pela própria organização. O capítulo 4, denominado contextualização, reúne essas informações relativas à região, ao sistema cooperativista e à cooperativa de crédito.

A terceira fonte de informação utilizada se refere às entrevistas em profundidade com o empreendedor coletivo e com pessoas que se relacionam com ele diretamente. O critério para a seleção desses entrevistados diferenciou aqueles que possuem relação direta com a organização, denominados ‘cooperados’ e os que se relacionam por meio de prestação de serviços ou parceria institucional, aqui chamados de ‘não cooperados’. Dentro do grupo de cooperados, vale ressaltar aqueles que possuem vínculo empregatício, uma vez que se tornam associados à cooperativa a partir de sua admissão.

Como fonte primária complementar foi entrevistado, também, um profissional da área de crédito do SEBRAE que atualmente desenvolve ações junto a Saromcredi no sentido de buscar novas oportunidades e apoiar as estratégias de atuação do empreendedor. As informações colhidas por meio dessa fonte fizeram parte da dinâmica desta investigação, sendo utilizada em vários momentos, devido à facilidade de acesso e ao interesse do profissional pelo tema.

Durante vários momentos foi possível observar diretamente os procedimentos, iniciativas e ações executadas pelo empreendedor em seu ambiente de trabalho. A verificação da forma de relacionamento dele com os funcionários e cooperados da organização, assim como com lideranças locais, parceiros, jornalistas e visitantes interessados em conhecer a experiência de São Roque de Minas, constituiu em uma quarta fonte de informação bastante valiosa.

### 3.3 Elaboração dos instrumentos de coleta de informações

Segundo Yin (2005), a percepção dos fenômenos ainda em curso estaria diretamente relacionada à forma em que as questões de pesquisa são formuladas e, conseqüentemente, sua aplicação, constituindo, provavelmente, no mais importante aspecto a ser considerado. A escolha de se utilizar um estudo de caso ou outro tipo de estratégia impacta diretamente na maneira de se coletar e analisar as evidências sobre determinado tema.

Considerando a contribuição de Yin (2005), os instrumentos de pesquisas foram construídos com base em roteiros de entrevistas em profundidade, conforme Apêndice 1, com o objetivo de apoiar o pesquisador durante a entrevista. O instrumento utilizado durante a entrevista com o empreendedor, em particular, foi adaptado do modelo de Filion (1991) e Timmons<sup>8</sup>, sendo os demais elaborados pelo autor desta dissertação. Divididos em tópicos e elaborados com perguntas amplas, sem a pretensão de se limitar às questões previamente sugeridas, estes instrumentos contribuíram de forma satisfatória para a orientação das entrevistas.

### 3.4 Realização da coleta

O trabalho de coleta das informações foi realizado durante várias etapas, de acordo com os três tipos de fontes utilizadas. A primeira delas, relativa a informações secundárias, iniciou-se ainda na elaboração do projeto de pesquisa e se estendeu até a finalização da análise dos dados.

As entrevistas em profundidade com o empreendedor coletivo e com informantes-chave ocorreram em dois momentos distintos, durante o período de julho a setembro de 2005, sendo a maioria realizada na própria Saromcredi. Com o empreendedor foram realizadas duas entrevistas, sendo a primeira

---

<sup>8</sup> Filion (1991), Timmons (1994) apud Dolabela, F. O segredo de Luísa. Cultura Editores Associados, São Paulo, 1999.

iniciando esta etapa e outra após o contato com os demais entrevistados, no sentido de sanar algumas dúvidas despertadas no processo.

As informações qualitativas foram fornecidas por 13 entrevistados, conforme descrição do Quadro 1, a seguir. Os critérios para se entrevistar os funcionários se basearam na sua ocupação dentro da organização, abrangendo diversos níveis hierárquicos (conforme anexo 2) e data de admissão, buscando entrevistar funcionários mais antigos e com pouco tempo de serviço. Quanto aos cooperados, optou-se, também, pelo critério de data de adesão à cooperativa, no sentido de coletar percepções relativas à época de sua constituição como da atualidade. Devido às dificuldades de acesso e de agendamento prévio, os entrevistados foram identificados na sede do município, a partir de sua disponibilidade durante os dias em que o pesquisador permaneceu no município. O entrevistado identificado como cooperado 1 foi selecionado previamente, por se tratar da esposa do empreendedor coletivo e ocupar um cargo de decisão dentro de um dos empreendimentos socioprodutivos.

A realização das entrevistas foi possível devido ao agendamento prévio com os entrevistados, por meio de telefonemas, tendo uma duração média de quarenta minutos, a exceção da primeira entrevista com o empreendedor que se estendeu por mais de três horas.

No que se refere ao número de pessoas entrevistadas, a quantidade não foi o critério mais significativo e sim os aspectos relacionados ao fato estudado, trazido pelos participantes da entrevista. Segundo Goldenberg,

na pesquisa qualitativa a preocupação do pesquisador não é com a representatividade numérica do grupo pesquisado, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, de uma instituição, de uma trajetória etc. (GOLDENBERG, 1999, p. 14).

Sobre este aspecto Meihy acrescenta que:

alguns autores aplicam à história oral uma lei comum na matemática: a regra dos chamados “rendimentos decrescentes”. Quando um determinado argumento começa a se tornar repetitivo, as indicações a ser as mesmas, significa que está na hora de acabar com a iniciativa (MEIHY, 2002, p. 124).

A terceira fonte de informação, relativa à observação dos procedimentos do empreendedor, foi coletada durante o período das entrevistas de campo e em reuniões realizadas na Saromcredi, promovidas pelo empreendedor junto a parceiros, fornecedores e instituições locais, sobre diversos assuntos.

A observação do empreendedor em seu fluxo normal de ação, isto é, em situações diferentes da situação típica de pesquisa de “entrevistado-entrevistador”, também foi enriquecida pelo relacionamento estabelecido pelo empreendedor foco da pesquisa com o Sebrae, ao qual se vincula profissionalmente o autor dessa dissertação.

Em particular, o relacionamento entre o Sebrae e o empreendedor intensificou-se durante o processo de inscrição e acompanhamento da participação do empreendedor como candidato ao ‘prêmio empreendedor social’, promovido pela Folha de São Paulo e Fundação Schwab, em 2005, (descrito no Anexo 1). Nesta situação especial, foi possível ao pesquisador e autor dessa dissertação verificar a atuação do empreendedor fora do contexto de uma entrevista em profundidade.



### 3.5 Plano de análise de dados

Para a análise das informações colhidas em campo, foi realizado, como primeiro passo, a transcrição das fitas utilizadas na gravação das entrevistas, sempre com a autorização prévia do entrevistado. A partir da coleta de dados, buscou-se agrupar as informações em torno de grandes grupos temáticos, evidenciados ao longo de uma análise criteriosa. Tendo como foco de análise o 'metamodelo' de Filion, elencaram-se os elementos centrais de sua teoria como categorias centrais de análise, identificadas *a priori*, se constituindo, juntamente



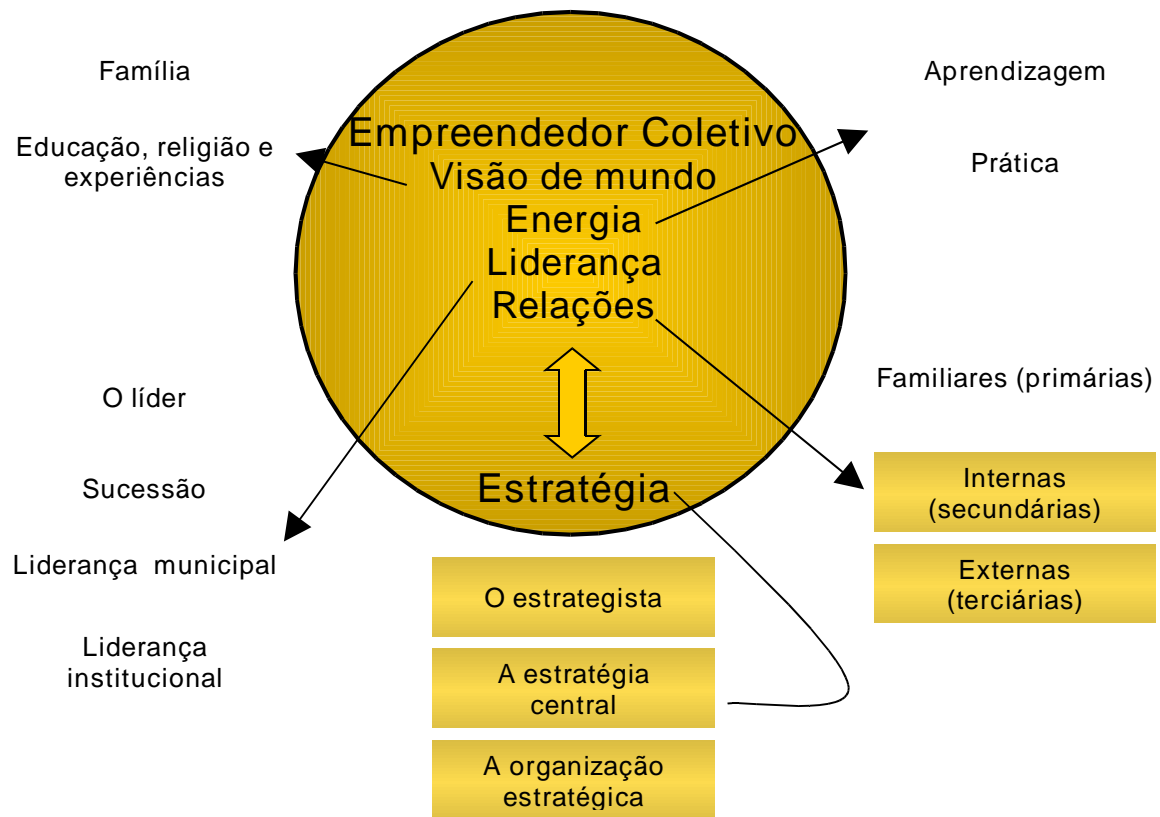


FIGURA 2: Categorias de análise – central e secundárias

Fonte: O autor, 2006, baseado em Filion (1991).

### 3.6 Limitações da pesquisa

Se por um lado, a utilização do estudo de caso tem-se expandido com o objetivo de oferecer maiores alternativas de compreensão de fenômenos sociais, passando a ser mais utilizada em áreas como a administração, ainda é freqüente o número de pesquisadores que demonstram certo preconceito em relação a esta estratégia. Segundo Yin (2005), isto se deve provavelmente a negligência de alguns pesquisadores quanto à falta de rigor nos procedimentos metodológicos; a idéia de que possuem pouca base para generalizações científicas, sendo que é possível a generalização teórica e não de populações e universos e, um terceiro aspecto apontado, se refere ao prazo de execução e

quantidade de documentos gerados. Apesar de válidas, estas preocupações não comprometem a eficácia da estratégia de utilização de estudos de caso. Para Yin (2005, p-30), “o problema é que temos poucas maneiras de filtrar ou testar a capacidade de um pesquisador de realizá-los. [...] De alguma forma, as habilidades necessárias para fazer bons estudos de caso ainda não foram muito bem definidas”.

Outras questões têm surgido sobre a utilização de estudos de caso, sobre os quais Meihy descreve:

dúvidas comuns como ‘representatividade’ dos testemunhos, ‘alcance histórico’ das impressões e ‘relatividade’ dos casos narrados têm perdido a força na medida em que as virtudes e a popularidade da história oral passam a integrar preferências indiscutíveis e ganhar adeptos devido à penetração em territórios pouco viáveis para a história convencional. (MEIHY, 2002, p. 69).

De outra perspectiva, a realização de entrevistas em profundidade na elaboração dos estudos de caso permite construir/ reconstituir redes de relação, padrões de ação e trajetórias de instituições, comunidades e indivíduos. O resultado da entrevista é um construto produzido por entrevistador e entrevistado. Nesse sentido, é necessário que o pesquisador esteja atento e exercite postura reflexiva, na observação atenta de seu papel e das condutas utilizadas nesse processo de construção.

#### 4. CONTEXTUALIZAÇÃO

Antes de se analisar as informações obtidas de fontes primárias durante o trabalho de campo, buscou-se conhecer a situação em que o empreendedor está inserido e as transformações em curso, tanto na localidade como nas condições para a gestão do empreendimento coletivo. O conhecimento desta realidade associado às avaliações e percepções obtidas durante a investigação sugerem uma possibilidade factível na busca de alternativas para o desenvolvimento local.

No primeiro item, são detalhados alguns dados secundários relativos ao município de São Roque de Minas tais como população, produto interno bruto e condições de vida, na intenção de demonstrar, por meio de dados oficiais, a evolução registrada em toda a região. Estas informações, efetivamente, evidenciam uma melhoria nestes indicadores que, embora não possa ser atribuída diretamente ao empreendimento coletivo, aqui analisado, contribuem para a contextualização das informações adquiridas nas entrevistas. Para esse levantamento, utilizaram-se as fontes Sebrae (2000) e também dados obtidos do sites do Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) e da Fundação João Pinheiro (FIP)<sup>11</sup>.

Em seguida, as informações relativas à organização procuram evidenciar fatores relevantes da origem e da evolução do cooperativismo de crédito, assim como o histórico da Saromcredi. Buscando compreender a trajetória e as diversas variáveis que influenciam o setor cooperativista e seus reflexos sobre a Saromcredi, obtém-se uma fundamentação necessária para se entender, de fato, as situações a que a organização está envolvida e suas diferenciações peculiares. Estas informações tiveram como base algumas publicações sobre o cooperativismo brasileiro e, também, uma bibliografia recente sobre a história da Saromcredi, denominada “A cidade morria devagar”.

---

<sup>11</sup> [www.ipeadata.gov.br](http://www.ipeadata.gov.br), [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br) e [www.fjp.gov.br](http://www.fjp.gov.br).

#### 4.1 Caracterização do município de São Roque de Minas

O município de São Roque de Minas está situado na região centro-oeste de Minas Gerais e na microrregião de Piumhi, distante 334 km de Belo Horizonte e com uma extensão territorial de 2.107 Km<sup>2</sup>. Essa microrregião, segundo dados da FJP, contribui com apenas 7,32% do PIB total da região de planejamento e 7,89% da população, sendo considerada, ainda hoje, como estagnada do ponto de vista do desenvolvimento econômico.

O principal atrativo para a ocupação da região foi a grande quantidade de água e a fertilidade do solo. O rio São Francisco, conhecido como o rio da integração nacional, tem sua nascente no município de São Roque de Minas e se dirige para o semi-árido nordestino, integrando 464 cidades e 14 milhões de habitantes.

Grande parte da área do entorno da nascente do rio é considerada, desde a década de 70, área de preservação ambiental, fazendo parte do Parque Nacional da Serra da Canastra, o que garante a manutenção de um patrimônio ambiental de grandes proporções. Se, por um lado, essa preservação foi uma atitude indiscutivelmente louvável e extremamente importante, a maneira como ocorreu a desocupação das terras gerou um forte impacto social. Até hoje, as conseqüências desse fato podem ser percebidas na cidade e no comportamento de vários moradores que ainda resistem em reconhecer a importância desse patrimônio ambiental. A reserva ecológica foi implementada sem que se desenvolvesse, paralelamente, estrutura de apoio à região na preparação de planejamento para o aproveitamento racional e sustentado do patrimônio ambiental.

Do ponto de vista demográfico, São Roque de Minas demonstrou uma perda populacional contínua no período de 1950 a 2000, se estabilizando na última década analisada (2000 / 1996). Segundo informações do IBGE (2005), em cinquenta anos, o município teve sua população reduzida quase à metade, passando de 12.228 em 1950 para 6.326 em 2000, considerando algumas emancipações de distritos. Na zona rural, atualmente com 2.598 habitantes, esta redução chegou a uma taxa média anual de 2,4% no período de 1970 a 2000, demonstrando um êxodo rural bem superior à média do Estado para este período que foi de 1,6%, conforme

demonstra o GRAF. 1, a seguir. Parte dessa redução populacional se deveu à emancipação do então distrito de Vargem Bonita, em 1953, com 2.230 habitantes, mas a causa principal foi mesmo a perda do dinamismo econômico do município, associado à queda dos indicadores sociais.

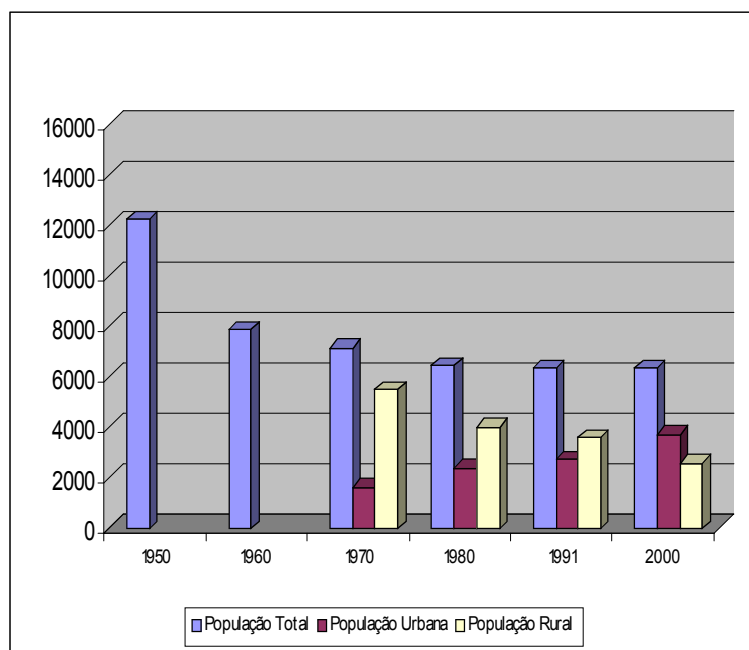


GRÁFICO 1: População total, urbana e rural de São Roque de Minas

Fonte: IBGE (2005)

Obs.: As informações sobre população urbana e rural não estão disponíveis para os anos de 1950 e 1960.

Quanto à distribuição da população entre urbana e rural, verifica-se a presença mais acentuada de moradores no campo que na cidade (41%), superiores aos percentuais do estado de Minas Gerais que registrou 18% em 2000. Embora São Roque de Minas venha mantendo sua população total a partir de 1980, as pessoas residentes na área rural vêm diminuindo, acentuadamente, a cada década analisada, conforme dados do IPEA (2005).

Um indicador importante para se avaliar a qualidade de vida local é o Índice de Desenvolvimento Humano, que permite analisar os estágios de desenvolvimento de uma localidade. Baseado em indicadores de longevidade, renda e educação, os dados de São Roque de Minas, conforme FJP (2005), apresentam uma evolução considerável, passando de 0,379 em 1970 para 0,766 em 2000. Esses índices, apesar da tendência de crescimento acelerado, ainda se mantêm abaixo do índice registrado para Minas Gerais (0,773), ambos considerados como nível médio pelos

parâmetros oficiais e do IDH do Brasil em 2005 (0,792, segundo Bresser Pereira, 2005) .

Quanto às informações relativas à produção local, segundo o IPEA (2006), São Roque de Minas registrou, em quatro anos, um acréscimo de 38,8% nos valores do seu PIB municipal, a preço de mercado, alcançando um total de R\$35.566.000,00, em 2003. O GRAF. 2 permite a visualização de sua composição, no período de 1990 a 2001, quando, apesar de ter sua potencialidade historicamente baseada na agropecuária, tem mostrado um crescimento do setor de serviços e, em menor escala, da indústria. O setor primário, responsável por mais de  $\frac{3}{4}$  da economia local em 1990, chegou em 2001 a pouco mais de 40%, ao contrário do setor terciário que saltou de 23,4 para 47,8%. Vale ressaltar que o setor de serviços tem aumentado em várias economias em decorrência de negócios vinculados à atividade primária e, no caso de

Atualmente o município se prepara para uma dinamização do setor turístico em toda a região, tendo como principal atrativo a Serra da Canastra e o Rio São Francisco. Esta possibilidade de explorar a atividade turística, de forma planejada e sustentável, tem atraído vários investidores para a região e, também, tem contribuído para uma melhoria na relação entre a comunidade e a administração do parque.

O PIB agropecuário, comparado aos números de Minas Gerais, sofreu fortes oscilações na época analisada principalmente nos anos de 1992 a 1996, conforme pode ser observado no GRAF. 3 a seguir, ao passo que os demais setores permanecem com taxas de crescimento constante. É preciso lembrar, no entanto, que a base industrial e de serviços local ainda é muito pequena, motivo pelo qual uma pequena mudança provoca alterações mais visíveis sobre o PIB que em localidades mais industrializadas.

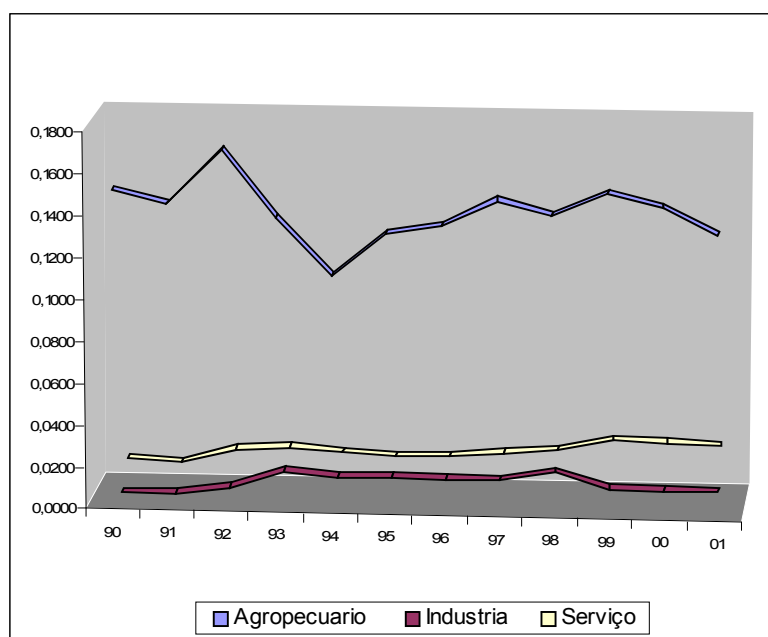


GRÁFICO 3: Variação do PIB setorial de São Roque de Minas em relação a Minas Gerais 1990-2001 (em %)

Fonte: Fundação João Pinheiro, FJP (2005)

A cidade foi morrendo devagar, perdendo população e entrando em crônico processo de declínio econômico no período que se estende de 1970 a 1990, tendo sido o ápice desse processo de involução econômica, marcado pelo fechamento da única agência bancária da cidade, da Caixa Econômica Federal. Essa situação

crítica resultaria em tal nível de pressão econômica sobre a população que, em consequência, emergiria como saída, a criação da cooperativa de São Roque, a partir da ação empreendedora individual e coletiva e que é o objeto dessa dissertação.

#### 4.2 Origem e evolução do cooperativismo de crédito

As ações e empreendimentos de cooperativismo como uma alternativa frente a situações consideradas críticas, do ponto de vista do desenvolvimento e das contradições sociais, fornecem inúmeros exemplos de sucesso, tendo como requisitos a estruturação de bases sólidas a partir da cooperação de seus membros, conforme registros de suas origens.

A história do cooperativismo no mundo, segundo Palhares (2004), tem como marco inicial a união de um grupo de tecelões da cidade inglesa de Rochdale, em 1844, tendo como objetivo a fundação de uma cooperativa de consumo, frente às



Em 1900, de acordo com Pinheiro (2004), surgiu, no Canadá, uma terceira forma de organização, conhecida no Brasil como cooperativa de crédito mútuo ou caixas populares. Embora inspirada nos modelos alemão e italiano, o autor chama a atenção para algumas diferenças relacionadas à constituição de um grupo homogêneo, com uma área de atuação reduzida e a obrigatoriedade de realização de operações apenas entre seus associados. Da mesma forma que os modelos descritos acima, estas cooperativas ficaram conhecidas pelo nome de Desjardim, seu fundador. Estas três modalidades, segundo Pinheiro (2004), constituem a base do cooperativismo de crédito em todo o mundo, sendo, evidentemente, adaptada à cultura, à política e aos interesses de cada sociedade.

No Brasil, segundo Palhares (2003), a primeira cooperativa de crédito surgiu em Nova Petrópolis/RS, em 1902, com o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad. Classificada como do tipo “raiffensen”, esta cooperativa se mantém em atividade, agora com o nome de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Lima (2003) destaca, ainda, que o pioneirismo do sul do país também se estendeu à constituição da primeira cooperativa central de crédito do Brasil, que reúne várias cooperativas em torno de objetivos e estratégias comuns, considerado um importante e decisivo passo para a organização do sistema cooperativo brasileiro.

A partir das experiências bem sucedidas da região sul, inúmeras cooperativas foram criadas uma vez que passaram a desempenhar grande parte das funções atribuídas a um banco, como captação de poupança, venda de serviços financeiros e concessão de empréstimos. Além disso, contribuíram para o desenvolvimento de várias comunidades, gerando poupança interna para investimentos locais. Segundo Bittencourt (2001, p-31), “as cooperativas de crédito (de livre adesão e não estritamente profissionais ou ‘de crédito mútuo’) cresceram consideravelmente e tiveram um papel muito importante na vida de muitos municípios”.

Apesar de uma infinidade de decretos do poder legislativo e da fiscalização atribuída ao Ministério da Agricultura, a partir de 1925, ocorreram vários problemas administrativos e desvirtuamento do papel de algumas cooperativas. De acordo com Abramovay (2004, p-152) “compreende-se o temor das autoridades monetárias de que pequenas organizações locais pudessem ser formadas com excessiva facilidade

e pouca supervisão, haja vista que as chances de abuso sobre a poupança pública seriam imensas”.

Em 31 de dezembro de 1964, por meio da Lei 4.595, também conhecida como a lei da reforma bancária, as cooperativas de crédito equipararam-se às instituições financeiras e, por conseqüência, passaram a ser fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil, conforme destaca Pinheiro (2004). Este fato levou a uma intensa e rigorosa fiscalização, nas cooperativas da época, gerando o encerramento de várias delas e um impacto negativo para o setor cooperativista, conforme pode ser visto no GRAF.4. Somente um ano depois foi possível a autorização de constituição e funcionamento dessas instituições, mas limitando-as a duas modalidades: cooperativas de crédito de produção rural com objetivo de operar em crédito e cooperativas de crédito com quadro social formado unicamente de empregados de determinada empresa ou entidades pública e privada. Esta resolução também extinguiu qualquer atividade creditícia, impedia o uso da palavra banco em qualquer denominação e determinava a obrigação de requerimento de nova autorização para o funcionamento de todas as cooperativas em funcionamento no país.

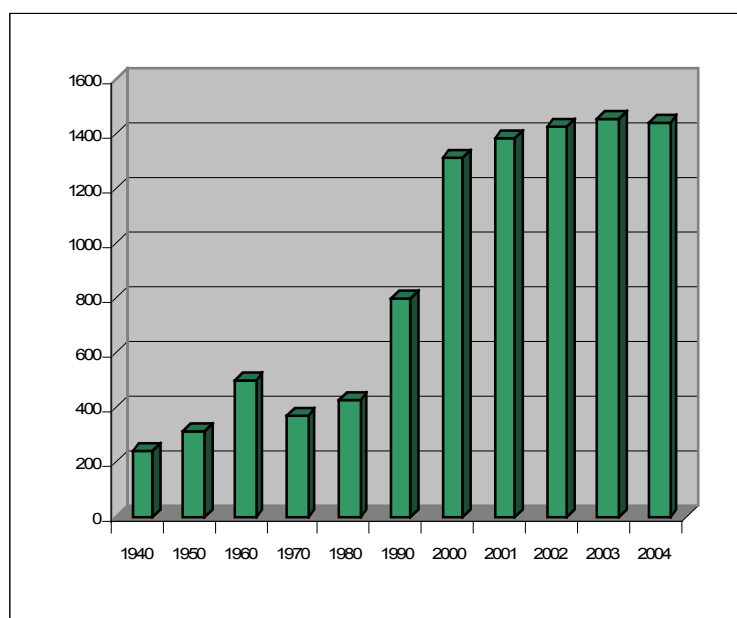


GRÁFICO 4: Evolução do número de cooperativas de crédito no Brasil 1940-2004

Fonte: Banco Central do Brasil (dez/2005)

Posteriormente, segundo Pinheiro (2004), outras leis e resoluções limitaram ainda mais a atuação das cooperativas de crédito no país, instituindo determinações como: captação somente de depósitos à vista, veto à distribuição eventual de sobras, limitação de captação de depósitos apenas de pessoas físicas, entre outras. Vale ressaltar que neste período houve o abandono das expressões 'bancos populares luzzatti' e 'caixas rurais raiffeisen' em todos os normativos legais.

Somente em 1968, por meio da resolução 99, as cooperativas de crédito rural foram autorizadas a funcionar novamente no Brasil, sofrendo algumas alterações no que se refere ao perfil de seus associados e na forma de disponibilização de empréstimos. O quadro de associados constituído essencialmente por pessoas físicas ou jurídicas com comprovada atividade agrícola, pecuária ou extrativa, fez com que essas cooperativas se posicionassem como instituição de caráter setorial, deixando de exercer uma atuação territorial. Segundo Abramovay,

voltavam-se muito mais para o consumo do que para o financiamento da produção. Juntar o financiamento das atividades produtivas diversificadas de uma determinada região numa mesma cooperativa era proibido pela legislação. O resultado é que as cooperativas de crédito acabaram limitadas a conjunto de operações cuja contribuição ao processo de desenvolvimento e à inclusão bancária foi muito pequena, uma vez que fazem empréstimos apoiados no desconto em folha de pagamento das empresas, trocam cheques, reorganizam a vida de pessoas excessivamente endividadas, mas raramente financiam atividades econômicas numa escala considerável. ABRAMOVAY (2004, p.152).

Abramovay (2004) ressalta que, apesar de uma atuação limitada em relação ao desempenho das cooperativas antes de 1964, o sistema cooperativo de crédito obteve avanços significativos sob o ponto de vista de sua sustentabilidade econômica e estrutural, o que resultou em um fator positivo após as modificações ocorridas recentemente. Marco histórico para o sistema cooperativista, a resolução 3.106, de 25 de junho de 2003, voltou a permitir a constituição de cooperativas de livre admissão, desde que associadas a um fundo garantidor de crédito, filiadas à uma cooperativa central de crédito e localizadas em municípios inteiros e contíguos. Por meio desta resolução, municípios localizados longe dos grandes centros passaram a contar com mecanismos de aplicação de seus recursos em benefícios

para a própria população, estimulando empreendimentos rurais e urbanos. Atualmente, segundo destaca Abramovay (2004), o segmento busca eficientes programas de desenvolvimento de recursos humanos, modernos sistemas computacionais, infra-estrutura de apoio logístico e estruturas de auditoria e supervisão.

Graças a estes fatores, o número de cooperativas de crédito vem aumentando, no Brasil, conforme apontado pelo GRAF.3, reforçando que se trata de um instrumento bastante demandado e com um grau menor de burocratização para a sua constituição. Segundo Lima (2003), alguns marcos são significativos nesta evolução como a criação da Cooperativa de Crédito Central do Rio Grande do Sul, em 1980; a Confederação de Cooperativas de Crédito do Brasil, em 1886, e a permissão de constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, onde surgiram os atuais Bansicredi S.A. – Banco Cooperativo S.A., em 1995, e o Bancoob S.A. – Banco Cooperativo do Brasil S.A., em 1996, responsáveis, em grande parte, pela organização do sistema cooperativista brasileiro.

Analisando a disponibilidade de crédito no Brasil, percebe-se que as cooperativas já são responsáveis por 2,3% do total, tendo um crescimento contínuo nos últimos anos, conforme GRAF. 5 , apesar de se concentrarem, segundo o Banco Central do Brasil, nas regiões sul e sudeste, com mais de 75% das instituições.

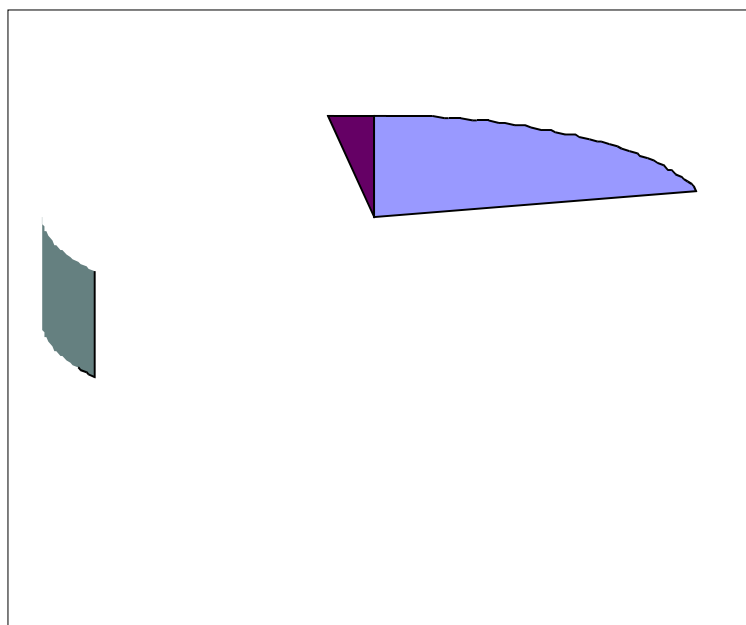


GRÁFICO 5: Participação das instituições financeiras na  
concessão de crédito no Brasil 2004 (em %)  
Fonte: Banco Central do Brasil (dez/2005)

A partir dessa base estrutural e profissionalizada e da legislação mais adequada às condições de desempenho eficaz das cooperativas, o ambiente se torna propício para a retomada do papel destas instituições como impulsionadoras do desenvolvimento

### 4.3 Cooperativa de Crédito Rural de São Roque de Minas – Saromcredi

Para se compreender a história da constituição da cooperativa Saromcredi, buscaram-se informações, aqui descritas parcialmente, do livro “A cidade morria devagar”, publicado por Carvalho (2004), juntamente com o empreendedor coletivo.

A base econômica de São Roque de Minas, conforme analisado anteriormente, se fundamenta na agropecuária, tendo a agricultura de subsistência uma grande expressão, voltada, principalmente, para a fabricação de queijo e gado. A produção e a comercialização do reconhecido queijo canastra, considerada como a de maior relevância, era mantida por pequenos produtores, de forma artesanal e com baixa organização gerencial, os chamados “queijeiros”, que desempenhavam importante papel na economia local, visto que cumpriam a função de agentes econômicos locais. Esses produtores percorriam a cadeia de produção e consumo, promovendo a circulação da moeda, além de constituir o principal elo entre as comunidades rurais e o mundo externo.

O resultado da venda dos queijos, tendo São Paulo como maior comprador, gerava o principal volume de recursos na única agência bancária local. Com o seu fechamento, em 1991, em função de seu baixo desempenho operacional, toda a movimentação financeira foi, então, transferida para o município-pólo da microrregião, distante 64 Km, por estrada de terra, ocasionando o esvaziamento econômico de toda a comunidade. Tal situação obrigou aposentados, funcionários públicos e também os queijeiros a se deslocarem para receber seus proventos e salários fora do município, deixando seus recursos na praça comercial vizinha.

A ausência de produção agrícola forte e a falta de empregos desencadearam um processo de evasão da população. Os filhos dos produtores rurais mais abastados saíam para estudar em outras cidades, obtendo novas oportunidades e não mais retornando a São Roque de Minas, e a mão-de-obra rural era exportada para as cidades vizinhas, gerando êxodo rural e problemas sociais graves. Por outro lado, o fechamento da agência bancária, também fez com que o poder público local tivesse seus recursos comprometidos devido à diminuição do fundo de participação dos municípios, queda de impostos e diminuição da renda local em função da redução

dos recursos de vários aposentados, com uma média de um salário mínimo e meio. O comércio local, por conseguinte, reduziu o número de estabelecimentos.

Diante da indignação com a situação em que se encontrava o município de São Roque de Minas, surgiu a idéia da criação de uma Cooperativa de Crédito Rural. Constituída em 9 de julho de 1991, com 22 sócios fundadores, a iniciativa foi liderada pelo agrônomo João Carlos Leite, hoje com 40 anos de idade, nascido no município e recém-chegado de volta após ter concluído o curso de Agronomia na Universidade Federal de Lavras. Por meio de sua visão e capacidade de liderança, um grupo de produtores rurais aceitou o desafio de transformar uma realidade, criando um empreendimento coletivo capaz de viabilizar economicamente uma região, resgatando a auto-estima das pessoas.

O 'banco sem dinheiro' e 'tamborete', como era mencionado pelas pessoas que não acreditavam na possibilidade de sucesso de uma cooperativa de crédito no município, foi inaugurado sem infra-estrutura adequada e sem nenhum conhecimento acerca do funcionamento de uma instituição financeira. Uma das primeiras operações financeiras realizadas pela cooperativa foi o pagamento do salário dos aposentados, apesar de ainda não estar credenciada para isso. A saída encontrada, portanto, foi a autorização de cada aposentado, por meio de procurações individuais, para que a cooperativa passasse a receber seus benefícios na cidade vizinha. Dessa forma, além de facilitar a vida dos aposentados e garantir maior circulação financeira para o município, a cooperativa aumentou o giro do seu capital, ganhando mais credibilidade junto à comunidade local.

O empreendimento também teve como objetivo garantir uma prestação mínima de serviços, por meio do pagamento dos funcionários públicos e do retorno dos depósitos bancários dos "queijeiros", que se viram obrigados a movimentar seus recursos fora do município. Pouco a pouco estes objetivos foram cumpridos, e a população passou a demandar intervenções na área social, fazendo com que a cooperativa também se voltasse para o planejamento e execução de projetos de desenvolvimento econômico e social dos produtores rurais.

Paralelamente, com o advento do plano real e, conseqüentemente, o fim da chamada ciranda financeira, a cooperativa se viu ameaçada, uma vez que bancava seus custos operacionais por meio dos rendimentos das aplicações financeiras. A solução encontrada para a sua sustentabilidade e também para o crescimento da instituição foi a estratégia de gerar recursos oriundos da produção local, o que provocaria aumento dos depósitos e do patrimônio da cooperativa. Para isso, foi criada a Fundação Saromcredi que, a partir dos recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, obrigatório por lei para todas as cooperativas, passou a financiar o plantio de café na região, sendo o pagamento das mudas efetuado por meio da colheita do produto, dois anos depois, sem nenhuma taxa. De 1994 a 1999, a cooperativa distribuiu 2 milhões e 200 mil mudas de café, o que corresponde a uma produção seis vezes maior que a verificada no início do período e a concretização de novos postos de trabalho e riqueza para a região. Além das mudas, a instituição também passou a financiar viveiros particulares, adubos, bem como disponibilidade de crédito para a produção.

Neste período, também se incentivou o plantio e os equipamentos para a produção de milho com base na disponibilização de crédito aos produtores. O município de São Roque de Minas passou, em curto espaço de tempo, a exportar o grão que até então buscava em outras localidades para suprir sua demanda, sendo considerado hoje como uma cultura com alto nível tecnológico.

Atualmente a Saromcredi possui 7.331 cooperados e atende aos municípios de São Roque de Minas, Delfinópolis, Pratinha, São João Batista do Glória e Vargem Bonita. Juntos esses quatro municípios possuem uma população de 29.000 habitantes, aproximadamente, o que caracteriza a área de atuação da cooperativa. O GRAF. 6 demonstra a evolução do número de cooperados desde a sua fundação, com destaque para o ano de 2004 quando a cooperativa apresentou um acréscimo considerável devido, principalmente, à sua atuação baseada na livre admissão de associados.



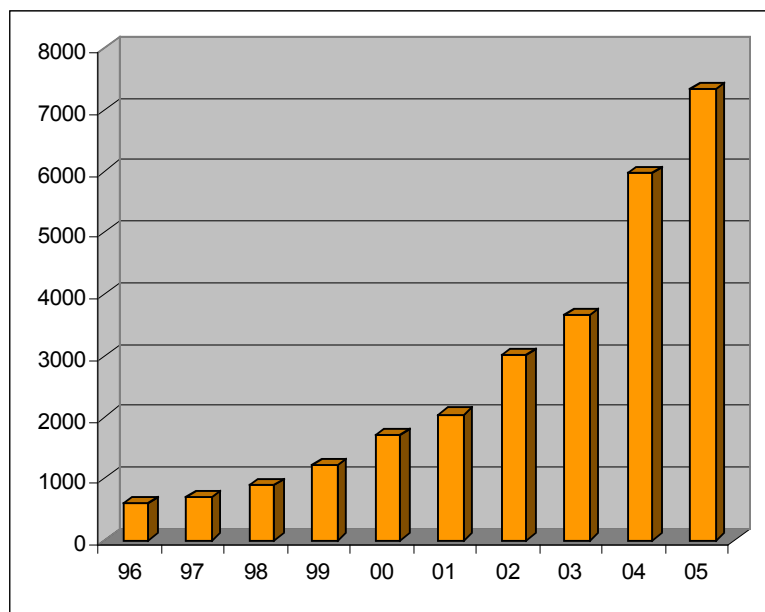


GRÁFICO 6: Evolução do número de cooperados da Saromcredi 1991-2005

Fonte: Saromcredi (jan/2006)

Quanto às informações de desempenho da atividade fim, a cooperativa se destaca com uma carteira atual de crédito, segundo informações da cooperativa chegou próxima a 17 milhões de reais, em setembro de 2005, com um volume de aproximadamente 2.300 operações e um patrimônio líquido em constante crescimento, conforme demonstra o GRAF. 7.

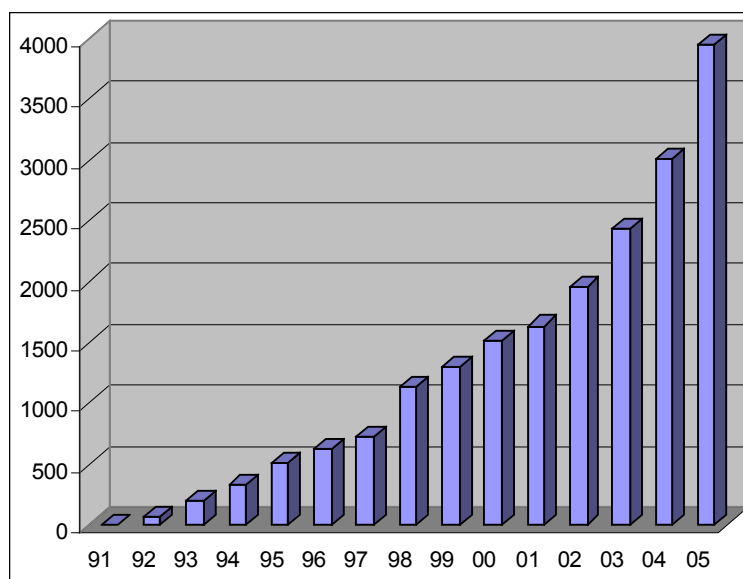


GRÁFICO 7: Evolução do patrimônio líquido da Saromcredi (em R\$1.000) 1991-2005

Fonte: Saromcredi (jan/2006)

## 5. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O estudo de caso apresentado neste capítulo caracteriza-se pelo seu caráter exploratório e descritivo. O fio argumentativo condutor da construção do caso busca acompanhar, ao longo do tempo, as manifestações das características pessoais e as estratégias utilizadas pelo empreendedor coletivo em uma organização intensiva em capital social, situada em ambiente e contexto sócio-econômicos e históricos específicos. Busca-se também identificar como esta ação se reflete na comunidade e se há contribuições da ação empreendedora coletiva ao desenvolvimento local.

Este estudo se fundamenta na verificação prática de ações de um empreendedor coletivo, o agrônomo João Carlos Leite (Joãozinho) que, despertado pela possibilidade de transformação social e econômica pela via do desenvolvimento local, exerceu sua capacidade empreendedora por meio da estruturação de uma cooperativa de crédito, a Saromcredi, em São Roque de Minas, uma pequena cidade do interiorvv-1/VrÉH1zzTõ/z5 ideepurM oo VtÉjzzTõz5z1T5v/7vVnéHzTzv11RvVe1Hz

## 5.1 Categorização

O termo 'metamodelo' empregado por Filion se caracteriza pelos quatro principais elementos identificados, por meio de sua pesquisa, em empreendedores bem sucedidos e capazes de contribuir, simultaneamente, para a sustentação de sua visão. Os elementos visão de mundo, energia, liderança e relações estão destacados na FIG 2, no capítulo metodológico, como categorias analíticas centrais, portanto, identificadas *a priori*, se constituindo no principal foco desta investigação. De forma a suportar análise da atuação do empreendedor coletivo, os temas relacionados a estratégia e ao desenvolvimento local contribuem para o objetivo desta pesquisa, ou seja, entender o papel estratégico dos empreendedores coletivos em organizações intensivas em capital social.

Ao longo da pesquisa, a partir das evidências identificadas pelo estudo de caso, vai-se tomando conhecimento da atuação e dos meios utilizados pelo empreendedor coletivo aqui analisado. Percebem-se as influências dessas categorias descritas por Filion (1991) no comportamento de Joãozinho, possibilitando o ordenamento das informações obtidas em campo e as diversas conectividades, entres elas no seu dia-a-dia. A especificidade de sua atuação em organizações intensivas em capital social também é destacada, sendo identificada na medida em que se analisa as diversas percepções dos entrevistados sobre o papel do empreendedor e sua contribuição para o desenvolvimento local.

A partir da coleta de evidências e, principalmente da análise das entrevistas de campo, optou-se pela utilização de categorias denominadas secundárias (tais como, família, o líder, o estrategista), descritas na FIG. 2, devido à recorrente incidência de referências aos temas aqui destacados. O termo secundário diz respeito a subdivisões dos elementos do 'metamodelo' ou categorias centrais, não se referindo a nenhuma escala de priorização ou ordem de importância. Ressalta-se, portanto, que estas referências foram identificadas após o trabalho de campo, sem que houvesse alguma perda de informações, mas contribuindo para a análise de um volume considerável de registros.

Também é necessário informar que as categorias secundárias associadas à visão de mundo e às relações do empreendedor fazem parte dos desdobramentos da teoria de Fillion (1991), e as demais foram estabelecidas em função dos temas revelados pelas entrevistas e demais formas de coleta de informações empregadas.

## 5.2. Empreendedorismo

### 5.2.1 Visão de mundo

A primeira categoria analítica central que contribui para a formulação do processo visionário, segundo Fillion (1991), se refere à percepção que o indivíduo tem de si mesmo e do mundo, fundamentando-se na história de vida do empreendedor. Nesta, destacam-se duas categorias secundárias, sendo uma relacionada às influências familiares e outra que realça os aspectos da educação formal e informal, da religião e das experiências vividas pelo sujeito da pesquisa.

No caso em estudo, para se analisar os fatores acima apontados, fez-se necessária busca de informações que apontassem para ações, atitudes e valores descritos pelo próprio empreendedor coletivo e por pessoas que se relacionam com ele.

João Carlos Leite, conhecido na região e pelas lideranças do cooperativismo de crédito brasileiro como Joãozinho, nasceu na Fazenda Três Barras, município de São Roque de Minas, no dia 07 de abril de 1965. Segundo filho de um dos mais tradicionais e ricos fazendeiros da região, Sr. João Faria Leite, conhecido como João Messias e de Dona Maria Lúcia Leite, João Carlos tem outros quatro irmãos, todos ligados à atividade rural, a exemplo de seus avós paternos. Único irmão a continuar os estudos, concluiu o curso técnico agrícola na Escola Agrícola Federal de Bambuí e, mais tarde, se formou em Agronomia pela Universidade Federal de Lavras – UFLA, tendo concluído o curso em 1987. Durante as entrevistas, afirmou:

Quando criança, eu sabia que queria me formar. Como a gente nasceu na fazenda, tinha ligação com fazenda, eu tinha tios mais velhos, irmãos da minha mãe que eram técnicos agrícolas, então falavam de agronomia, de

técnico agrícola, e achavam que eu seria um técnico agrícola. Desde pequeno eu sabia que queria ser agrônomo (Empreendedor).<sup>12</sup>

Os irmãos, que não se interessaram em estudar, iniciaram suas atividades rurais, principalmente o plantio de café e a produção de queijos, a partir da experiência e do incentivo financeiro do pai, fazendo parte, hoje, do grupo de empresários rurais mais bem sucedidos na região.

Embora tenha saído do município para a continuação de sua formação profissional, o agrônomo sempre se dedicou a pesquisar e buscar alternativas para a região. Antes mesmo de concluir os estudos, passou a prestar serviços nas propriedades rurais da região, o que lhe proporcionou maior contato com a realidade local e maior aproximação com os produtores que já o reconheciam como filho do Sr. João Messias, mas passaram a admirá-lo como profissional e empreendedor.

Com uma popularidade crescente, principalmente junto à área rural e incentivado pelo entusiasmo de seu pai, Joãozinho, com 23 anos e recém-formado, aceitou disputar a convenção que o indicaria a candidato a prefeito, no ano de 1986, num processo eleitoral tradicionalmente disputado por facções bastante definidas historicamente, como na maioria dos municípios brasileiros. Sua candidatura, divulgada intensamente no município, não se concretizou devido a confrontos ocorridos durante a convenção e que colocavam em risco tanto a coligação das forças políticas tradicionais como o próprio futuro de Joãozinho. Por este motivo e por orientação do seu pai, o candidato desistiu de concorrer às eleições, mas, por outro lado, ficou ainda mais conhecido na região como uma pessoa capaz de assumir uma posição de liderança e/ou um cargo de representatividade. Desde então, o agrônomo não se envolveu com questões político-partidárias, afirmando que “a lição que tirei foi que conheci que a política é um mal necessário”.

Aos 26 anos, liderou o movimento de pessoas do município para a constituição da Saromcredi, movido pela sua inquietação frente ao grave problema estrutural da comunidade. Eleito presidente, em 1991, primeiro ano de funcionamento da cooperativa, ocupa este cargo por quatro mandatos consecutivos tendo o

---

<sup>12</sup> Os nomes dos autores das citações estão classificados no quadro 1.

reconhecimento e o prestígio da comunidade, apesar de afirmar durante as entrevistas: “Estou achando que vai ser meu último mandato”, se referindo a sua própria vontade.

Casado com a Sra. Maria José de Faria Leite, atual presidente da Cooperativa Educacional de São Roque de Minas, mantenedora do Instituto ELLOS<sup>13</sup> de Educação, o empreendedor é pai de dois filhos com idade de doze e dez anos, ambos alunos do instituto. A cooperativa educacional, formada por pais de alunos, foi criada em 1999 devido à necessidade de melhoria do ensino do município e da preocupação do empreendedor em levar a cultura do cooperativismo às futuras gerações, numa clara visão de futuro associado à visão de empreendimentos coletivos e formação de lideranças cooperativistas locais, conforme destaca um dos entrevistados:

Surgiu por parte do grupo, do conselho administrativo da Saromcredi. Começaram a ver a necessidade da educação cooperativista, para depois as pessoas estarem criando cooperativas novas, administrando e atuando dentro destas cooperativas. E, também, por acreditarem que seriam os pais que estariam promovendo a educação do filhos. (Cooperado 1)

Atualmente o instituto ELLOS possui 115 alunos do ensino fundamental e planeja aumentar este número, atendendo a demanda de iniciar turmas do ensino médio. Como suporte pedagógico, a escola firmou convênio com uma rede de ensino reconhecida em todo país, demonstrando o interesse em disponibilizar um ensino de qualidade. Segundo a presidente do instituto, “existe a preocupação com o pedagógico, muito grande, mas também a preocupação de estar levando essa filosofia de cooperativismo junto com eles”. Os custos operacionais desta cooperativa educacional são bancados pelos pais dos alunos, com uma mensalidade em torno de R\$100,00, e pela Saromcredi que arca com 50% das despesas por meio do FATES<sup>14</sup>.

Apesar das condições favoráveis da família do empreendedor, teriam contribuído para a formação de sua visão preocupada com o bem-estar da população e com a

---

<sup>13</sup> Ética, Liderança, Liberdade, Organização e Solidariedade – princípios do cooperativismo.

<sup>14</sup> Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

geração de oportunidades para todos, tanto o meio em que foi criado, com pessoas

Quanto à questão espiritual, o empreendedor demonstra, em suas ações e durante o relato de sua história de vida, possuir uma sensibilidade religiosa bastante desenvolvida, tendo uma filosofia de vida presente em suas atitudes pessoais e profissionais, conforme demonstra sua esposa:

O João consegue manter um equilíbrio muito grande. Ele tem uma religiosidade bem firme, muita fé, confia muito e acredita que quando você faz de boa intenção, as coisas vão fluindo, vão acontecendo. Quando a coisa aperta muito, ele fala: Deus dá um jeito, Ele não vai me desamparar, Ele me colocou nisto, Ele vai me dar uma luz. E sempre deu, até hoje.  
(Cooperado 1)

O próprio João Carlos, durante um dos encontros para a realização das entrevistas formais deste estudo, utiliza o exemplo da espiritualidade para demonstrar a necessidade de formação de uma equipe de trabalho coesa e baseada em princípios compartilhados por todos do grupo. Ao mesmo tempo em que reforça seu lado espiritual e sua maneira de lidar com desafios da gestão de pessoas, o empreendedor também demonstra seu senso de justiça, sem se deixar levar por questões de caráter emocional, cumprindo o que se espera de um dirigente de uma organização baseada em uma filosofia participativa e inclusiva. Segundo ele,

a maioria das empresas tem uma concepção de valores, de princípios éticos e de uma determinada espiritualidade mais aguçada que determinam a alma desta empresa. Quando alguém não se alinha, logo se exclui ou é excluído pelos outros integrantes. Se a pessoa não está espiritualmente preparada para pertencer ao grupo, não consegue continuar. Na medida em que você desrespeita certos padrões, limites e conceitos de uma sociedade ou de um grupo, você está se excluindo. (Empreendedor)

O propósito de se dedicar às causas do desenvolvimento de São Roque de Minas também se destaca como uma característica marcante no comportamento e na trajetória de João Carlos. O prazer em ouvir, ajudar e servir as pessoas, conforme declara o próprio empreendedor, retrata um pouco dos seus valores, associados às suas intenções e forma de perceber o mundo real. Este comportamento também é destacado pela sua esposa que afirmou: “desde criança ele tinha este



presentimento de que deveria fazer alguma coisa por São Roque. E ele não mediu esforços para conseguir isso”.

### 5.2.2 Energia

A energia, segundo Filion (1991), se refere ao tempo e à intensidade em que as atividades são executadas pelo empreendedor para realizar sua visão. Uma das atividades de grande dispêndio energético do empreendedor é o aprendizado constante. Muitas vezes, o aprendizado não ocorre de forma direta e linear, passando por avanços e recuos, idas e voltas, processos iterativos a que o empreendedor se submete com energia. Nesse sentido são destacadas por Filion (1991), as recorrências no processo de percepção de oportunidades de negócios no mercado e o posicionamento do empreendedor em relação aos riscos, descobertas e inovações que constituem processos iterativos de tentativa e erro. Outros aspectos que se relacionam a energia do empreendedor são suas relações alimentadoras aos processos de aperfeiçoamento do conhecimento do setor, liderança, ampliação de redes de relações.

No caso estudado, verificando o histórico da organização e observando o dia-a-dia do presidente da cooperativa, percebe-se uma intensa e dinâmica capacidade de lidar com vários assuntos ao mesmo tempo, seja de caráter operacional ou estratégico para o funcionamento da organização, relacionamento com parceiros e instituições, mobilização dos cooperados e atendimentos a interessados em conhecer a experiência local. A busca pela aprendizagem também é constante na vida do empreendedor que se destaca pela sua pró-atividade e interesse em conhecer para construir coisas novas. A energia se constitui, portanto, na segunda categoria analítica deste estudo, tendo como desdobramento os aspectos em que se relaciona com o esforço despendido para a aprendizagem e necessidade de realização, voltado para o seu trabalho prático à frente da organização coletiva.

A concepção da constituição de uma cooperativa de crédito, sugerida por um dos participantes do grupo que procurava alternativas para o município de São Roque de Minas, foi imediatamente avaliada por João Carlos como uma possibilidade concreta a ser colocada em prática. Apesar de não possuir informações suficientes sobre o

seu funcionamento, o empreendedor já estava sensibilizado pela filosofia cooperativista e se mostrou prontamente disponível para buscar informações mais detalhadas. Na medida em que se familiarizava com o empreendimento, reconhecia as facilidades e os desafios para a constituição da cooperativa, o que lhe proporcionava ora momentos de euforia, ora de desânimo, sem perder a certeza de que estava no caminho certo. Esse processo fez com que ele se entusiasmasse a cada dia, contaminando os demais membros do grupo.

Ainda estudante da Faculdade de Agronomia de Lavras, João Carlos Leite, sempre que voltava a São Roque de Minas, dava assistência técnica à fazenda de seu pai. Procurado pelos vizinhos, o agrônomo passou a prestar serviços e a ser reconhecido em várias propriedades rurais, o que aumentou ainda mais a sua percepção sobre o potencial da cafeicultura da região e a idéia (visão) de voltar para cuidar deste setor.

Por meio dos contatos estabelecidos com o veterinário da cooperativa agropecuária de São Roque de Minas, durante seu trabalho nas propriedades, e vendo a decadência econômica e social do município, João Carlos se envolveu com a questão, procurando alternativas, entre elas, a necessidade de fortalecimento da própria cooperativa agropecuária. Ainda durante seus estudos no Colégio Agrícola de Bambuí (MG) e reforçado pelas disciplinas cursadas na graduação, João Carlos percebeu a importância do trabalho coletivo.

Buscando soluções para a retomada do desenvolvimento do município, o agrônomo promoveu várias reuniões com lideranças locais, principalmente proprietários rurais, tendo sido, em uma dessas reuniões, seduzido sobre a viabilidade de uma cooperativa de crédito. Imediatamente o empreendedor iniciou a busca por informações em Alpinópolis, Medeiros e Iguatama, municípios vizinhos a São Roque de Minas, sendo portador de expectativas positivas para o grupo, embora se compreendesse o empreendimento, naquele momento, como um banco para uma comunidade sem fluxo financeiro. Por meio das visitas realizadas a estes municípios, João Carlos estabeleceu contatos com dirigentes das cooperativas e com técnicos especialistas em cooperativismo de crédito, iniciando um processo de aprendizagem fundamental para por em prática sua visão. Segundo Fillion (1991,

p.64), “para um empreendedor, a coisa mais importante é estar num processo dinâmico de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente”.

Com o conhecimento adquirido fora do município, o empreendedor mobilizou a comunidade de São Roque de Minas para a constituição da Saromcredi. Atendendo aos requisitos legais, o conselho foi composto por

respondeu: “Não tem projeto que a gente fizesse aqui que não desse certo. Levantamos hipóteses, discutimos e, se a coisa é boa, é executado”.

Algumas idéias percebidas por ele, no que se refere à especificidade do sistema cooperativo, hoje começam a tomar forma e sensibilizar pessoas ligadas ao sistema

cooperados, pousadas e comunidade, em geral, a baixo custo, e para instituições locais como o Instituto ELLOS, a custo zero. Diante da dificuldade de grande parte da população em manter sua linha telefônica e pesquisando uma forma da cooperativa atuar nesta questão, João Carlos descobriu esta possibilidade, segundo ele: “barata, simples e factível”, pela qual toda a região pode se comunicar via central telefônica da Saramcredi. Para viabilizar esta iniciativa, a cooperativa contratou um especialista nesta área que está desenvolvendo o projeto e estará aumentando a capacidade de seu provedor. Do ponto de vista do cooperado, cada um terá a oportunidade de optar pelo sistema, tendo todo o equipamento que inclui antenas e computadores, financiados pela cooperativa e uma conta mensal prevista de sessenta reais, além do benefício da inclusão digital. Segundo João Carlos, São Roque de Minas, em dois anos, terá “o maior número de computadores e maior banda larga por habitante, e também a maior população *bancarizada* (sic) do país”.

Atualmente, João Carlos, apesar de suas atividades em sua propriedade rural, ligadas à produção de café e queijos, dedica-se integralmente ao trabalho da cooperativa, seja no campo da estratégia, no contato diário com os cooperados ou representando a organização em diversos seminários em todo o país. Várias ações hoje desempenhadas pela cooperativa foram concebidas a partir da dedicação do empreendedor, por meio de leituras e contatos que possam despertar novas idéias para os desafios locais. Perguntado sobre o tempo em que dedica à organização, João Carlos respondeu:

Eu abdiquei das minhas coisas em prol da cooperativa. Eu tenho fazenda, eu cuido das minhas coisas, mas não tenho tempo de ficar lá, de curtir as coisas. Hoje eu tenho curtido muito mais ficar aqui. A cabeça fica aqui. Às vezes eu estou lá na fazenda, mas estou pensando em alguma coisa aqui. [...] Nunca tirei férias, graças a Deus! Não sei o que são férias. Fim de semana eu vou trabalhar na roça com minha mulher e com meus meninos. Eu tenho que estar fazendo alguma coisa. (Empreendedor)

Os depoimentos coletados durante as entrevistas também confirmam a característica do empreendedor de dedicação e disposição completa ao empreendimento coletivo. Tanto os funcionários como os cooperados entrevistados

foram unânimes em declarar algum aspecto ligado a energia despendida por ele, conforme destacado abaixo:

Uma coisa que a gente sempre comenta é a força de vontade dele. Se ele colocar uma coisa na cabeça o negócio sai mesmo. Outra coisa é a firmeza e o otimismo que ele tem. (Funcionário 3)

Gostei muito dele porque ele pensa nos outros. Ele quer crescer, expandir o banco para poder melhorar para a comunidade e melhorar para todo mundo. Quando ligam aqui, seja de onde for, ele esta sempre atendendo. Pode estar fazendo qualquer coisa, ele larga a família, larga tudo e viaja, para poder melhorar, dar palestras e ajudar. Impressionante! (Funcionário 2)

Eu acho que ele é inquieto, nunca está sossegado, tanto físico como psicologicamente. Conseguiu o microcrédito e está indo atrás de outras coisas, um recurso novo, uma linha de crédito nova, um benefício novo, um contato novo, ele não pára. (Funcionário 5)

Às vezes ele reclama um pouco, mas não se deixa abater [...] Além dos compromissos do banco, ele agora está sendo requisitado por todos os cantos para dar palestras no Brasil todo. Já tive depoimentos de pessoas que assistiram palestra dele e ficaram fascinadas, exatamente pela paixão que ele tem pelo cooperativismo. (Cooperado 2)

Ele batalha, busca sempre melhoria para nós. Ele está sempre procurando coisas novas. Eu acho que, para trabalhar num banco, tem que ser um cara competente, tem que lutar. (Cooperado 4)

Conforme ressaltado por Fillion (1991), a energia despendida pelo empreendedor se reverte em benefícios gerados pela motivação de quem está atuando junto a ele, sejam funcionários, cooperados, família ou pessoas da comunidade que reconhecem o esforço do seu trabalho em prol do desenvolvimento local. Este fato fica claro no entusiasmo em que as pessoas entrevistadas falam a respeito do empreendedor, ressaltando certo orgulho coletivo. O maior exemplo disto foi o envolvimento da sua esposa e dos seus filhos, que atualmente estão completamente empenhados com a causa do desenvolvimento de São Roque de Minas e com os aspectos do cooperativismo, conforme afirma sua esposa: “Que bom que deu certo, que está caminhando, daqui a um tempo, estes meninos vão estar aqui fazendo o

que a gente está fazendo. Isto aumenta bem as nossas perspectivas. Isto não tem volta”.

Na prática, os depoimentos também evidenciam a teoria de Fillion (1991) que destaca a relação da energia do empreendedor com as demais categorias de análise, seja fortalecendo sua liderança, preservando os relacionamentos ou ampliando sua visão por meio do dinamismo em que estes fatos ocorrem e que, com certeza, alteram sua maneira de ver o mundo. Alguns entrevistados ressaltam esta relação de maneira ainda mais incisiva:

Ele que começava tudo e tomou a frente. Quando não sabia, ele ia atrás e fazia reunião para contar para gente o que aconteceu, os prós e os contras. E nós começamos ... Ele não é acomodado, se falar amanhã nós temos que ir lá em Brasília, ele vai, ele é disposto mesmo. (Cooperado 5)

Foi um trabalho de formiguinha, ele foi conversando com um e outro, juntando um grupo que estava interessado na idéia e convencendo um, dois, três, vinte, quarenta e hoje são milhares de associados. Era um sonho que ele tinha, melhorar a cidade, através do cooperativismo, criar a cooperativa de crédito para ter uma agência bancária e para aplicar o crédito na cidade. Foi ele quem idealizou e conseguiu realizar tudo isto, ele foi a mola propulsora de tudo [...] Tudo que você for fazer na cidade, que depender de apoio da cooperativa, ele sempre está pronto para ajudar. Hora nenhuma ele tem preguiça ou tem descaso, nada disso, ele sempre está ligado. (Cooperado 3)

No que se refere ao ambiente familiar, a disposição do empreendedor também é confirmada. Em vários momentos, tanto nas entrevistas formais realizadas com o empreendedor como sua esposa e, também, observando seu dia-a-dia, percebe-se uma preocupação constante com a família, em especial com a formação dos seus filhos e a necessidade de sempre estar ocupado, conforme destaca sua esposa:

Ele tem uma capacidade muito grande de deixar todos os problemas da Saromcredi dentro da Saromcredi. Ele nunca chegou em casa de mau humor, ou estressado. Nunca levantou e falou hoje estou indisposto para fazer alguma coisa. Pode ser o maior problema que ele deita, dorme, não perde o sono, no outro dia ele acorda novo. No final de semana ele tenta

repor o período em que ficou longe dos meninos, ele é muito envolvido na vida escolar deles. De segunda a sexta ele sempre está envolvido com a Saromcredi e sábado e domingo ele vai olhar o gado e o café que ele tanto gosta e, de certa forma descansar e repor as energias. Ele tem pavor de domingo, pois não gosta de ficar sem ter o que fazer. (Cooperado 1)

Esta mesma energia e inquietação podem ser percebidas na época da realização das entrevistas, em que o empreendedor estava envolvido com a implantação de uma nova modalidade de empréstimo a ser disponibilizada para os cooperados, o microcrédito<sup>15</sup>. Despertado pela conclusão de uma reportagem escrita por uma jornalista do jornal O Globo, publicada no dia 03 de abril de 2005, conforme anexo 2, cujo conteúdo ressaltava que graças ao trabalho da cooperativa de crédito rural a população pobre de São Roque de Minas ficou menos pobre, mas que os mais ricos também ficaram mais ricos, João Carlos declarou: “Eu não posso crescer a Saromcredi com meia dúzia de pessoas ficando ricas e sim com todo mundo ficando rico”. Preocupado em atender também a população de baixa renda, ele passou a dedicar grande parte do seu tempo em estudar uma forma de incluir esta modalidade na carteira de produtos da cooperativa e acrescentou: “Eu sei que para a Saromcredi crescer, precisa de muita gente e eu tenho que ter muito associado rico”. Para viabilizar esta ação, o empreendedor buscou apoio com parceiros, conseguindo recursos para a oferta de crédito e, mais do que isso, descobrindo uma forma compatível de operacionalizar com a estrutura e a capacidade hoje disponível na Saromcredi. Sobre esta iniciativa, João Carlos comentou: “A gente sabe que precisa fazer isto, mas a gente não sabe conceituar o que nós vamos fazer. Vai dar uns pepinos, algumas tristezas, mas vai dar ensinamento e prazer”.

Com isso, a cooperativa, antes voltada somente para os produtores rurais e suas atividades convencionais, passa a dinamizar também pequenos negócios incorporando, de fato, uma grande parte da população ainda excluída do acesso ao crédito. Por outro lado, a organização também expande seus indicadores, na medida em que aumenta o número de cooperados, as operações de crédito e o patrimônio líquido. Nesse sentido, o empreendedor tem clara a preocupação com os resultados

---

<sup>15</sup> Operação de crédito, baseada em pequenos volumes financeiros, destinada à população de baixa renda para financiamento produtivo.



para a população, mas também a consolidação de uma organização sólida, do ponto de vista econômico e bem estruturada gerencialmente. Segundo ele,

as ações devem ser pensadas, discutidas e analisadas. Não adianta você fazer alguma coisa se não tiver um ganho. Tem que ter um ganho: financeiro, econômico, social, cultural, tudo é ganho, seja lá qual for. Agora, o que a gente percebe é que os ganhos econômico e social são muito ligados, intrínsecos um ao outro. (Empreendedor)

Mas para se compreender as diversas realizações que João Carlos hoje demonstra em suas palestras e podem ser comprovadas pelas inúmeras visitas à cooperativa, se faz necessário compreender que suas idéias, originais ou adaptadas de

Tem cooperativas de crédito com alguns dirigentes que enxergam uma única coisa na frente, o local onde estão, e acham que o resto não precisa. Como se o mundo fosse unilateral. Não tendo uma visão holística da coisa, observa muito o próprio umbigo e esquece de olhar o umbigo dos outros. Eu fico horrorizado de ver isso. Outros vêem, mas não conseguem trazer para o operacional, não adianta nada. Perceber, ficar atento aos problemas sociais da comunidade, isso é o papel de um presidente. Isso é um papel relacionado à visão estratégica. (Empreendedor)

A atuação do empreendedor como o estrategista da cooperativa, contribuindo também para o sistema cooperativista, tem como requisito sua habilidade técnica, conhecimento do setor, liderança e relacionamento, ou seja, as categorias centrais de análise, descritas por Filion (1991), principalmente a energia, como fator decisivo frente aos diversos desafios impostos a quem se arrisca ser pioneiro.

A implantação do microcrédito pela Saromcredi é um exemplo prático deste pioneirismo em que João Carlos provocou a discussão, conscientizou pessoas sobre o novo papel das cooperativas e desenvolveu novos canais e estrutura interna para por em prática uma modalidade diferenciada e adaptada à realidade local. Sua maior preocupação se constituiu no atendimento à necessidade de pessoas, antes não atendidas pela cooperativa.

I

maior movimento com a cooperativa, aumentando também as sobras. Por isso o microcrédito tem que ser implementado pela Saromcredi.  
(Empreendedor)

Paralelamente, o presidente da Saromcredi tem contribuído, por meio de seus questionamentos e disposição, para sanar dúvidas sobre o microcrédito aplicado às cooperativas de crédito e esclarecer alguns itens definidos pela resolução 3.310/05, do Banco Central a partir de uma visão prática e comprometida com pessoas, tudo isto requer uma grande disposição de tempo para busca de informações, análise e operacionalização.

Pensando nas oportunidades surgidas nos últimos anos de crescimento da cooperativa e de seu papel na região, João Carlos demonstra estar atento ao tipo de organização mais conveniente para a realização do objetivo, caracterizado como uma visão complementar a toda a estratégia em andamento na organização. Nesse sentido, o empreendedor está realizando algumas alterações de funções dentro da cooperativa, alocando pessoas com conhecimento em postos de trabalho mais dinâmicos e contratando novos profissionais, buscando se preparar para o aumento de atividades e do número de cooperados. Outra ação em curso é a construção da nova sede da cooperativa, com espaço para diversas atividades, inclusive culturais, em um espaço físico bastante superior ao atual e com previsão de inauguração para final de 2007.

As visões complementares dizem respeito às atividades de gestão requeridas pela organização para a realização da visão central. As alterações já em curso na organização refletem a idéia e a energia do empreendedor para viabilizar, principalmente, a questão do microcrédito, incluindo promoções de funcionários para cargos de gerente, considerados de confiança e planejamento de um trabalho relacionado à gestão de pessoal, iniciado com uma pesquisa de clima organizacional e uma consultoria com profissionais da área de gestão de pessoas. Durante as entrevistas, João Carlos afirmou:

Eu vou ter que mudar, vou ter que estar apto a mudar. Vai mudar muita coisa com o microcrédito, tirar funcionário daqui, botar em outro setor, contratar mais funcionário, arriscar e investir. Isso impacta essas mudanças.

Se você pensar do lado que vai dar errado, aí você não muda. Agora, o bom de tudo é fazer essas mudanças. O prazer vem de mudar, de contratar, de remanejar, de ver os funcionários crescerem. (Empreendedor)

Sobre o futuro da cooperativa afirmou: “Para fazer a Saromcredi crescer, eu tenho que visualizar ela grande, tenho que sonhar com ela grande, eu tenho que sonhar com um monte de coisa flutuando em volta dela”. Para tanto, a cada dia a população se surpreende com mais um produto ou serviço oferecido pela cooperativa, buscando proporcionar melhorias para seu público-alvo – os chamados empreendimentos socioprodutivos.

Questionado sobre o que ainda pensa em realizar e sobre sua velhice, João Carlos respondeu: “Eu não sei onde quero chegar, porque até hoje eu não pensei em chegar aonde cheguei.” Numa clara referência de que a cooperativa já alcançou resultados não imaginados nem mesmo pelo seu idealizador. E acrescentou: “Eu não vou ficar velho nunca. Eu vou ver meu corpo ficar velho, mas eu não vou ficar não”. Sua esposa também compartilha desta idéia: “Eu só consigo ver o João trabalhando, criando, inovando, ajudando, porque ele é assim, desde quando o conheci. Ele é um eterno trabalhador, ele não veio a passeio, veio só a trabalho”.

Graças a esta energia e à forma com que desempenha suas atividades, o empreendedor se torna mais conhecido a cada dia, aumentando sua rede de relacionamentos e seu fluxo de informações, numa espécie de canal de alimentação da sua liderança e da motivação para a realização de ações.

João Carlos reconhece que seu pai se caracteriza como um líder na região, sendo um modelo de comportamento e de integridade para as pessoas. Quando perguntado, durante a entrevista, se ele também exerce esta influência, no primeiro momento, a resposta não se confirma, sendo reconhecida posteriormente, como um líder na cooperativa, não arriscando afirmar que isto se estende para toda a região.

### 5.2.3 Liderança

A liderança, terceira categoria de análise e elemento do 'metamodelo' de Filion (1991), é percebida no comportamento do presidente da Saromcredi, associada à sua história pessoal, tendo como fator preponderante a influência do pai sobre os produtores rurais e sobre as pessoas de São Roque de Minas. Em todas as entrevistas realizadas com funcionários e cooperados, foi unânime a citação de João Carlos como um líder, às vezes de forma espontânea e, outras vezes, respondendo à pergunta sobre a sua característica principal. A análise aqui iniciada tem como propósito, no primeiro momento, identificar a visão do empreendedor, de seus funcionários e dos cooperados da organização a respeito do tipo de liderança estabelecida e seus desdobramentos no gerenciamento da organização.

Durante uma visita realizada à cooperativa para estabelecimento dos primeiros contatos, observaram-se algumas questões relacionadas à liderança exercida pelo empreendedor, com destaque para política municipal, política institucional representativa e sucessão, sendo incluídas nos roteiros de entrevistas. Na etapa de análise das informações, estes aspectos foram classificados como categorias secundárias de análise, pertencentes à categoria central da liderança.

Utilizando-se da teoria sobre liderança, descrita por Penteadó (1978) e por Bergamini (1994), observa-se que alguns depoimentos se relacionam ao líder como uma pessoa de destaque e, outros, à associação entre as três teorias básicas da conceituação de liderança, mesmo que de forma menos evidente. Afirmações como as reproduzidas, a seguir, se referem mais especificamente a um líder que sobressai sobre o grupo, em que as pessoas o destacam pelo seu atributo pessoal. Vale ressaltar que, nos depoimentos abaixo, fica evidente que os entrevistados sempre se referem ao líder como uma pessoa que conduz e mobiliza as pessoas, numa clara referência ao significado de *leader*, descrito por Penteadó (1978) como pessoa que vai à frente para conduzir outras pessoas, dirigindo-as por meio de um movimento. As palavras "encabeçar", "sair à frente", "tomar a frente" e "poder de persuasão", utilizadas pelos funcionários e pelos cooperados, exemplificam claramente esta constatação:

Quando a gente foi montar o silo, se não fosse o empenho e o otimismo dele, não sairia nada. Foi através da cooperativa, mas quem encabeçou e mobilizou as pessoas foi ele com um poder de persuasão muito grande. (Funcionário 2)

João Carlos é uma pessoa privilegiada, predestinada, com coragem e visão muito grande porque é apaixonado por São Roque. Eu acho que são poucas as pessoas que tem o realismo e a coragem dele de ter saído à frente, de ter dado a cara a tapa, foi impulsionado a retroceder, mas sempre acreditou. Poderia ter tido outras iniciativas, mas está lá [na cooperativa] levando pedradas, mas continua firme no seu propósito. Eu tenho uma admiração muito grande por ele. Acreditamos na visão dele que nos impulsionou e motivou a acreditar que aqui tinha futuro. (Cooperado 2)

Eu acho que ele é uma liderança e que não tem ninguém aqui na região com o potencial e o espírito de liderança dele, de tomar frente e estar sempre buscando linhas de crédito para o produtor. (Não cooperado 1)

Em alguns momentos, a questão da liderança como função não só do indivíduo, mas também do grupo e da situação em que se encontra a organização, embora não muito freqüente como demonstrado acima e fora do campo estratégico, parece fazer parte da percepção das pessoas, conforme destacado por alguns entrevistados, demonstrando uma compreensão mais ampla do processo de liderança na organização. De acordo com Penteado (1978), questões como confiança e influência se destacam como aspectos essenciais da liderança, se manifestando de várias maneiras inclusive por inspiração – “impulso que leva os homens a fazer ou deixar de fazer alguma coisa que, eles sabem, o líder gostaria que fizessem ou deixassem de fazer” Penteado (1978, p.2). A seguir alguns depoimentos nesse sentido:

A confiança que ele passa para as pessoas e a competência que ele tem para administrar a cooperativa é o que dá credibilidade para ele continuar um mandato após o outro, como presidente. Mas, como ele mesmo diz, a cooperativa não é dele, é da população, é da comunidade, é das pessoas. (Cooperado 3)

A iniciativa [da cooperativa] foi dele, ele conseguiu o apoio das pessoas e, realmente, deu uma virada na situação de São Roque de Minas. Mas ele não fez sozinho, a gente não pode esquecer disto. Por trás existe um

conselho na cooperativa [...] Hoje ele já não faz mais tão sozinho como foi no princípio, que eram poucos. Hoje são muitas pessoas envolvidas [...] As pessoas já estão vendo isto e não estão centralizando só em cima do João. [...] Para conseguir um grupo com a mesma visão, o mesmo envolvimento que ele tem, para continuar fluindo, ele tem que passar muito entusiasmo para este pessoal. (Cooperado 1)

Confiança, credibilidade e transparência são os fatores de sucesso da Saromcredi, mas isto é igual a um vidro, se você arranhou ele não é mais o mesmo. A gente procura preservar a cooperativa como se fosse um vidro. O João procurou fazer isto e a gente está procurando também, um vidro transparente. (Funcionário 1)

Sem o Joãozinho a Saromcredi não seria a mesma, a idéia de base foi dele. Agora até que a cooperativa não depende tanto dele porque a base é boa, existem informações, apoio, projeto de desenvolvimento para a região e áreas de investimento da cooperativa. [...] Existem conflitos construtivos e negativos, mas a gente procura resolver aqui dentro mesmo. Ele é bem aberto e sempre se chega em um acordo. A gente sempre faz uma reunião por mês e resolvemos tudo aqui. Quando tem alguma mudança ele fala: 'vocês vejam quem tem mais afinidade para realizar esta função'. Quem não esta adaptando sempre fala para mudar e é bem tranqüilo. Sempre fica para a gente definir. A liberação dos recursos também passa por uma discussão interna. (Funcionário 4)

A contratação de funcionários também pode ser citada como um exemplo, no campo operacional, de uma rotina já estabelecida na Saromcredi. Após certo estágio de encaminhamento, o processo de seleção é aberto por João Carlos para que os funcionários possam opinar sobre os nomes em discussão, segundo ele, para garantir que a organização mantenha um bom relacionamento interno e que isto não comprometa suas chances de crescimento. Por outro lado, percebe-se o desafio do empreendedor em atuar de forma a 'inspirar' o grupo, utilizando o termo empregado por Penteado (1978), de forma transparente e profissional, dentro de uma filosofia de participação, compatível com os princípios cooperativistas. Em uma das dificuldades cotidianas, relativa à postura de funcionários com autonomia à frente de processos importantes, numa clara intenção de compartilhamento das decisões, João Carlos declarou:

quem está no *front* são os funcionários, eles é que estão frente a frente no atendimento e, se eles não tiverem a visão de conjunto, de princípios, de valores, como é que vão passar isto [para os clientes]? Talvez eu esteja sendo falho em saber disto, perceber e não atuar para poder educar. Para poder crescer você tem que ir capacitando isto, o relacionamento humano. (Empreendedor)

Embora existam formas diferenciadas de percepção da liderança na Saromcredi, o reconhecimento de João Carlos, como o responsável pela organização coletiva por todos os benefícios gerados pelos empreendimentos socio-produtivos que derivaram de sua estratégia, faz com que as pessoas tenham certo temor pela sua ausência, acarretando dúvidas e, possivelmente, um processo de mudança mais traumático para a instituição. A sua liderança, avaliada como um fator positivo tanto para a cooperativa como para a região, traz consigo uma preocupação no que se refere à sua sucessão, outra categoria secundária aqui identificada, declarada por ele mesmo, durante as entrevistas: “Desde o dia em que entrei aqui, que eu comecei a enxergar a cooperativa, já fiquei preocupado em arrumar um substituto.” Como forma de minimizar os efeitos de sua saída da presidência da cooperativa, há dois anos, o empreendedor convidou um profissional para entrar no conselho, com a intenção clara de treiná-lo para exercer suas atividades no futuro, conforme destacado:

Toda vida eu fiquei preocupado porque eu tinha que arrumar uma pessoa que pensasse, que agisse e que tivesse a mesma visão que eu, para dar seqüência às ações. [...] Todo mundo é mortal, ninguém é insubstituível. Amanhã, por um motivo qualquer, a cooperativa vai ficar à deriva porque eu não consegui criar nenhum outro para colocar aqui? (Empreendedor)

O profissional escolhido por João Carlos, contratado para o cargo de diretor financeiro, tem 26 anos, formado em Medicina Veterinária e, segundo o empreendedor, tem surpreendido pela sua capacidade, seriedade, inteligência, idoneidade, honestidade e visão empreendedora. João Carlos destacou o perfil empreendedor dos pais e dos irmãos do diretor e a afinidade entre os dois: “Nossos anjos da guarda combinam muito”. A análise familiar também foi valorizada para a



sua escolha: “Somos bisnetos do mesmo bisavô, e dentro da família você conhece as características de cada pessoa”. Esta relação baseada em uma análise familiar também é confirmada pelo próprio profissional que s

Eu fico na dúvida, porque a gente já confia naquela pessoa, já sabe que ele é capaz, tem aquele dinamismo, aquela capacidade. Teria que preparar alguém muito bem, para substituir o João Carlos. (Cooperado 3)

Um dos entrevistados fez uma análise direta sobre o perfil do profissional que atualmente acompanha o presidente da cooperativa, destacando seu comportamento como pouco comunicativo e, por isso, pouco conhecido, declarando: “Tanto ele como os seus irmãos são fechadíssimos, conversam com você muito pouco e de cabeça baixa” (Cooperado 5).

Uma terceira categoria de análise secundária se refere à liderança municipal. As evidências dessa liderança podem ser comprovadas pela sua indicação para disputar a convenção que elegeria o candidato a prefeito do partido mais tradicional do município, em 1986, conforme descrito anteriormente. Motivados pelo trabalho do agrônomo junto aos produtores rurais, na época, e pelo seu entusiasmo pelo desenvolvimento da região, os principais políticos do município foram os primeiros a reconhecer a liderança exercida pelo empreendedor, entre eles o seu pai.

Além de difundir sua característica de liderança, esta iniciativa política trouxe experiência para João Carlos, que destaca: “A lição que eu tirei foi que conheci que a política é um mal necessário”. Perguntado se ainda tem vontade de ser prefeito de São Roque de Minas, respondeu:

Já tive. Mas hoje eu tenho menos porque eu consigo enxergar que o papel da Saromcredi é muito mais importante para o município do que a própria prefeitura. Não que ela seja melhor do que a prefeitura. A capacidade de geração de riqueza aqui dentro é mais do que uma prefeitura. (Empreendedor)

A idéia de uma liderança à frente do empreendimento coletivo de sucesso, por várias vezes, chama a atenção e desperta a curiosidade sobre uma provável representatividade política, principalmente em um município do porte de São Roque de Minas. Apesar da posição declarada por João Carlos, conforme citada acima, algumas pessoas mostraram seu ponto de vista:



#### 5.2.4 Relações

Quanto ao sistema de relações, as entrevistas de campo evidenciam, conforme destacado no referencial teórico, uma grande influência na determinação da visão do empreendedor. Também foi possível verificar claramente os três níveis de relações identificados e denominados por Fillion (1991) como primário, secundário e terciário, utilizados aqui como categorias secundárias de análise.

As relações primárias que envolvem pessoas mais próximas e vínculos de caráter mais afetivo e emocional foram percebidas, tendo destaque o pai do empreendedor. Líder comunitário, vereador por duas vezes, mobilizador em favor das causas sociais, o Sr. João Messias possui uma ampla rede de contatos enriquecida pela sua atividade agropecuária e seu interesse pela música regional e pelo futebol. Durante as entrevistas, em vários momentos, João Carlos se refere ao pai como modelo de “empreender, de trabalhar com pessoas, de liderar pessoas, de vida”. Perguntado sobre a influência exercida por ele, o empreendedor resumiu sua história:

Os produtores daqui, há 20, 30 anos atrás tinham muitos empregados que trabalhavam nas fazendas. Meu pai tinha, em média, 15 empregados todo

O meu pai fala uma coisa interessante: que riqueza material ele não deixou muito, mas riqueza de nome, de valor, de ética, ele deixou muito. Ele fala que não tem vergonha de nada que ele fez e que nós não temos motivo para desgostar ou criticar as atitudes dele. Eu quero chegar à velhice e meus filhos me respeitarem por aquilo que eu fui, ser o exemplo para os meus filhos. Tá tudo igual. Não envergonhar de nada que eu fiz. (Empreendedor)

Os irmãos de João Carlos, apesar de não se interessarem por continuar os estudos, se destacam na região, como empresários rurais e comerciantes, possuindo expressiva plantação de café e produção de queijo canastra de qualidade, sempre apoiados pelo pai, inclusive em momentos de dificuldades financeiras. O Sr. João Messias também se preocupava com as pessoas da comunidade em momentos de dificuldades.

Esta relação e consideração com pessoas de mais idade também foi percebida quando se avalia o perfil dos sócios fundadores da cooperativa. A grande maioria destas pessoas que acreditaram na possibilidade de um empreendimento coletivo, capaz de suprir suas necessidades, tinha idades equivalentes ao pai de João Carlos, com uma experiência de vida considerável. O fato destas pessoas terem se comprometido e apoiado as idéias do empreendedor reforça seu bom relacionamento e também a credibilidade de seu pai que, de certa forma, também assegurava a confiança depositada por pessoas de sua idade. Mais uma vez, a presença do pai do empreendedor foi fundamental para acrescentar credibilidade ao seu trabalho, uma vez que João Carlos ainda não era conhecido o bastante na região. Um dos fundadores mais antigos da cooperativa (cooperado 6), disse: “Ninguém me falou para eu entrar [na cooperativa], eu me ofereci para ajudar porque estávamos de pé e mão quebrados, por conta do banco. Eu tinha amizade com o pessoal dele, éramos vizinhos”.

As relações secundárias, outra categoria secundária aqui analisada, são descritas por Filion (1991) pelos contatos com pessoas ligadas às atividades sociais, religiosas, políticas ou de negócios foram estabelecidas pelo empreendedor, a partir dos primeiros encontros com dirigentes de cooperativas da região e com os técnicos e consultores especializados em cooperativismo. Desde então, sua rede de contato não parou de crescer. Algumas pessoas são consideradas como contatos-chave durante a etapa de concepção da cooperativa, entre elas o veterinário da Cooperativa Agropecuária de São Roque de Minas e um empresário rural que se mudou para São Roque de Minas, adquirindo terras para o plantio de café com a implementação de técnicas e maquinário de ponta.

Visitando as propriedades rurais juntamente com o veterinário, durante seu trabalho pela cooperativa, e vendo a decadência econômica e social do município, João Carlos se envolveu com a questão, procurando alternativas, entre elas a necessidade de fortalecimento da própria cooperativa agropecuária. O relacionamento com o empresário recém-chegado, entusiasta da riqueza do solo da região, fez com que João Carlos acreditasse ainda mais no potencial econômico local.

Durante o processo de implementação da cooperativa, os contatos com pessoas de outras organizações também se tornaram freqüentes, entre elas a Central de Crédito Rural de Minas Gerais – CREDIMINAS, da qual a Saromcredi se filiou em 1992. Vale ressaltar que, por meio dessa rede de relacionamentos, o empreendedor, a convite da Central, em 1997, conheceu experiências significativas do setor de crédito agrícola da Holanda, Portugal e França, confirmando e fortalecendo sua visão de que uma pequena poupança interna é capaz de gerar maior produção, emprego e renda para a população. Através dessa viagem surgiu a idéia de implantação do fundo garantidor, utilizado em caso de dificuldades financeiras das cooperativas, garantindo a credibilidade para todo o sistema.

A relação do presidente da Saromcredi com o poder público local tem variado de acordo com a alternância do cargo do administrador público local, ora representado por um incentivador da cooperativa, ora por um ator local radicalmente contrário a iniciativa. Durante a implantação e nos primeiros anos de seu funcionamento, a cooperativa contou com o apoio do prefeito municipal, um dos sócios-fundadores, que disponibilizou inclusive local e equipamentos. Em 1993, a posse do novo prefeito municipal representou uma ameaça à cooperativa e um desafio pessoal para o empreendedor. Após uma tentativa de utilizar os recursos da cooperativa para pagamento de empregados da prefeitura, proposta prontamente recusada por João Carlos, o prefeito municipal passou a ameaçar com o fechamento da organização, de forma autoritária e na busca de ganhos políticos. A situação só foi resolvida por meio do envolvimento do Banco Central. A partir desse fato, o empreendedor cortou todos os laços de relacionamento com essa liderança política do município.

Eu acho que poucos prefeitos têm habilidade empreendedora e humildade. Ele tem um negócio de achar que quando chega à prefeitura é ele quem manda, que é o todo poderoso. E ele esquece que é empregado do povo. Então eu acho que é isso que dificulta. Quando chegar aqui um prefeito que tiver uma visão para fazer juntos, o ganho será nosso. Mas eles têm um negócio de vaidade, síndrome do umbigo. (Empreendedor)

Esta relação com o poder público, marcada pelo fato acima citado, se repercute em todos os comentários dos entrevistados, demonstrando ao mesmo tempo, uma

ameaça à instituição na medida em que poderá sofrer novas tentativas de intervenção, mas um sentimento de fortalecimento e solidez do empreendimento. Do ponto de vista do empreendedor, apesar de criado um fato político importante, esta situação demonstra um claro sinal de isenção política partidária à frente da organização, apesar das conseqüências negativas que uma parceria efetiva pode acarretar, conforme destaca um dos cooperados:

Eu acredito que a Saromcredi poderia ter dado uma contribuição maior para São Roque, se ela tivesse tido apoio político. Porque ela teve esse apoio quando foi fundada, mas depois, quando os políticos assumem os cargos, eles têm a Saromcredi como adversário político. O que, na verdade, não poderia acontecer. (Cooperado 1)

No que se refere às relações terciárias, caracterizadas por Fillion como um aspecto menos pessoal e mais ligado à área de interesse, durante o estudo de caso, ficou evidente que mesmo iniciada de forma profissional, na maioria das vezes, as relações se tornaram mais próximas. Para a constituição da cooperativa, as relações pessoais do empreendedor foram fundamentais no que se refere à mobilização e credibilidade junto aos vinte e dois sócios fundadores. O mesmo se deu durante a identificação dos primeiros profissionais a fazerem parte do quadro funcional da organização.

Outra fonte de relacionamento importante e a cada dia mais intensa são os inúmeros convites que o empreendedor recebe para realização de palestras em seminários sobre cooperativismo, de uma forma geral, e de alternativas ao desenvolvimento local. As visitas à Saromcredi também são freqüentes, atraindo interessados de todas as partes do país, entre eles dirigentes de outras cooperativas, prefeitos, técnicos de entidades, professores e alunos universitários. Durante a entrevista, o próprio João Carlos destacou as demandas que recebe:

O que me pesa, hoje, são os compromissos com palestras e seminários. Hoje duas entidades me ligaram para eu dar palestras e ontem recebi três professores da PUC. Eu não dou conta, eu não vivo disso, não sou consultor. (Empreendedor)



Segundo João Carlos, o conhecimento de outras realidades e o contato com outras pessoas possibilitam a elaboração de novas idéias e a troca de informações. Em suas palavras: “As vezes eu estou vendo uma coisa aqui e, de repente, estou lá no caixa prego, dando uma palestra, e busco uma informação para solucionar aquilo ou complementar a informação”.

Um dos funcionários da cooperativa que, geralmente, acompanha o empreendedor em suas viagens, reforça este aspecto:

Ele anda em muitos lugares, dando palestras e vê muitas coisas novas. Tem alguma coisa que pode ser aplicada aqui, a gente pega, discute, procura trazer. Além disso, é importante a própria rede de contatos dele. Ele conversa com Deus e o mundo, na OCB, na OCEMG, dentro do próprio sistema, no SICOOB, deputados... (Funcionário 1)

A energia com que o empreendedor realiza inovações e amplia o escopo de atuação da cooperativa, de certa forma, atrai a atenção das instituições de apoio que se interessam em ter um parceiro que realiza ações de forma comprometida, assumindo riscos e propondo soluções. Muitas estratégias implementadas na Saramcredi são consideradas como modelo para outras cooperativas ou para o sistema cooperativista, conforme destaca João Carlos:

cada caso é um caso, mas eu percebo que a Saramcredi evoluiu e continua evoluindo, dentro da filosofia cooperativista, à frente da maioria das cooperativas. Ou seja, eu sou o rico que estou ficando mais rico, eles são os pobres que estão ficando menos pobres. E, na medida em que eles evoluem, eles vão percebendo que precisam mudar os conceitos. Mudando os conceitos, tem que mudar limites, tem que mudar um monte de coisas. Senão não justifica, não muda. E a gente tem falado nisso, as instituições sofrem da falta de visão sistêmica (...) Muitas pessoas chegam para mim e falam: fantástica esta sua visão; o trabalho que você faz serve de modelo e de incentivo para a gente. (Empreendedor)

O Sebrae tem realizado várias missões técnicas para conhecer a experiência de São Roque de Minas e, devido às ações em curso, o Banco Central e o BNDES, também têm destacado a iniciativa. Por meio destas entidades, João Carlos tem construído

uma rede de contatos, por conseguinte, vários projetos para a comunidade, entre eles a implantação do microcrédito. Esta iniciativa exemplifica bem o resultado da busca de informações, os contatos estabelecidos e, portanto, a criação da visão do empreendedor na realização de uma ação significativa para a diversificação da carteira de produtos da cooperativa e melhoria das condições de crédito para a população de baixa renda.

Para Fillion (1991, p.66), “o desenvolvimento e a subsequente apresentação de uma visão pressupõem a existência de habilidade tanto de articulação como de comunicação”. Neste sentido, perguntado sobre a forma em que estabelece os contatos, João Carlos respondeu:

Claro que sozinho ninguém vai a lugar nenhum. Até para conversar com os outros eu tenho que buscar [informação], levando para alguém analisar e, geralmente, eu conto com a ajuda de muita gente, do intelectual ao analfabeto, do doutor de escola ao doutor da vida. Pessoas analfabetas, você conversa e vê que eles têm visão, que enxergam, são doutores, todos PhD. Muito mais do que os que têm doutorado em Harvard. Você tem que saber chegar neles, conversar, traduzir para eles aquilo que você quer que eles vão te dando ensinamentos. (Empreendedor)

### 5.3 Estratégia

Embora inicialmente associada à sobrevivência e à competição, o uso da estratégia como uma abordagem empresarial também se torna essencial na gestão de uma cooperativa, sabendo que esta organização no que pese sua instância de representatividade social, também se constitui em um empreendimento inserido em um ambiente competitivo e, portanto, passível de ser administrada como uma organização de pessoas que se agrupam em torno de interesses comuns.

A discussão sobre estratégia, dentre vários outros autores, tem como referências relevantes os posicionamentos de Porter (1999) e de Mintzberg (2001), sendo seus pressupostos baseados em vertentes diferentes, embora não contraditórias. Se por um lado, a abordagem de Porter descreve um caráter mais econômico, com ênfase no racional e na idéia de mercado como regulamentador da alocação de recursos, Mintzberg acrescenta outros aspectos importantes na definição e condução de estratégias, numa perspectiva sociológica. Além do posicionamento da empresa, Mintzberg (2001) chama a atenção para questões como plano de ação, pretexto, ambiente, visão de mundo que passam a contemplar questões além do mercado e, fundamentais para os empreendimentos socioprodutivos.

A atuação do empreendedor coletivo à frente de uma cooperativa deve ter em mente aspectos como os apontados por Veiga (2001) em que a participação e o controle são democráticos substituindo a hierarquia, a prestação de serviços aos cooperados se contrapõe ao lucro, e os cooperados são sempre os donos e usuários da sociedade. Além disso, ainda se destacam a defesa do preço justo, a integração entre cooperativas, o compromisso educativo, social e econômico e a abertura para novos participantes. Esses critérios, juntamente com procedimentos econômicos, capazes de garantir a sustentabilidade e a permanência da organização no mercado, são essenciais na agenda do empreendedor. No caso aqui analisado, isso pode ser confirmado pelas palavras do cooperado 1 que declarou: “Nós sabemos que cooperativa tem o lado social, e que a maioria tem isto como fachada e trabalha como uma empresa. A Saromcredi não teria este envolvimento maior com o social se não fosse o João Carlos, foi ele que colocou isto na Saromcredi”.

As diferenças entre cooperativas e empresas mercantis sugerem, portanto, que seus dirigentes possam adotar modelos estratégicos que possibilitem alcançar resultados coerentes com os objetivos de cada organização, além de influenciar no seu comportamento. As categorias do empreendedor coletivo, analisadas anteriormente, irão influenciar e diferenciar esse comportamento, caracterizando seu estilo gerencial, suas estratégias e a organização.

### 5.3.1 O estrategista

A definição de Mintzberg (1998) sobre o estrategista, colocando-o como membro de uma coletividade formada por vários atores que se interagem em uma organização, juntamente com a sua desmistificação sobre a figura de um planejador ou visionário distante do dia-a-dia de uma organização, podem ser comprovadas pelas habilidades percebidas no empreendedor coletivo, durante a formulação de estratégias para a Saromcredi. As observações de algumas discussões e tomadas de decisão sobre procedimentos relacionados à organização, registradas durante a fase de coleta de dados, sugerem uma forma compartilhada de difusão e aperfeiçoamento da estratégia, embora a fonte de sua criação seja ligada diretamente ao empreendedor. Durante as entrevistas, o próprio João Carlos afirmou que:

Discuto com meus funcionários, com meu conselho, com pessoas amigas que conhecem [sobre algum assunto], no sentido de refletir. Conversando, trocando idéias, analisando, de repente surge uma coisa (...) Às vezes eu sento com meus funcionários, já está tudo definido, mas eu vou induzi-los a pensar, a refletir, a criar. Depois entrego. Mas eu estou buscando a criatividade deles. A pessoa quando cria ou opina assume responsabilidades. (Empreendedor)

Este fato também pode ser comprovado pelas informações de alguns funcionários:

Quando a gente vê alguma coisa lá fora que pode ser aplicada aqui é repassado para a turma, na hora. Reunimos as pessoas mais estratégicas, gerentes e supervisores, para trocar idéia e conversar. Às vezes ele [João Carlos] vê a coisa de um jeito e a gente vê de outro. Nós discutimos as

visões e sempre entramos num consenso. É tudo discutido e, chegamos numa coisa coerente. (Funcionário 1)

Ele [João Carlos] falou: 'Eu quero que vocês façam algo a mais'. E isto é cobrado da gente. Mas aqui dentro nós temos uma liberdade profissional muito grande. (Funcionário 5)

Perguntado sobre a existência de uma dependência sobre o posicionamento dele frente às estratégias da organização em relação aos funcionários, o empreendedor respondeu: "Não importa quem é o autor da obra, importa é que a obra saia pronta", o que demonstra, além do envolvimento de vários componentes da equipe, a habilidade do empreendedor em perceber e valorizar iniciativas dos próprios funcionários, considerados pelas pessoas entrevistadas como uma equipe integrada e comprometida com a filosofia cooperativista. Fica evidente, também, a característica de um profissional em constante processo de aprendizagem, denominado por Mintzberg (1998) como *learner* que possibilita que as estratégias e visões possam emergir ou serem deliberadamente concebidas.

Se por um lado, o ambiente cooperativo e o comprometimento com uma organização em que os funcionários são também os beneficiários de sua ação - cooperados, contribuem para o debate em torno de estratégias emergentes, por outro existe a necessidade de ações que demandam uma concepção de forma deliberada. Neste ponto percebe-se a habilidade do empreendedor em criar estratégias capazes de superar obstáculos de diversas ordens e, às vezes, incomuns para o setor de atuação e tipo de organização em que está inserido. A natureza de uma organização cooperativa requer alguns cuidados adicionais, principalmente no que se refere à tramitação e aprovação de propostas por parte dos cooperados. Ao contrário de um empreendimento privado, em que a execução de ações tem uma velocidade própria, nas cooperativas obedecem a um estatuto que define questões de caráter participativo e, às vezes, um tempo maior de maturação. Neste sentido, João Carlos destaca:

Para ser sincero, as assembléias nunca deram conflito. A gente estuda o assunto a fundo, explica, mostra com clareza, com transparência, porque estamos fazendo aquilo, porque tem que ser daquele jeito e não pode ser

de outra forma. Com transparência, clareza, objetividade e simplicidade, você elimina 99,9% dos conflitos dentro de uma assembléia. (Empreendedor)

Pelo lado da avaliação de projetos implantados pela cooperativa, considerando sua concepção estratégica ou mesmo na etapa de execução, o empreendedor foi bastante enfático:

Não teve projeto que a gente fizesse aqui que não desse certo. Quando levantamos hipóteses sobre alguns projetos e percebemos que pode ser bom, continuamos discutindo e, às vezes, você vê que não é aquilo. Se foi discutido e planejado antes, então não deu errado porque não foi iniciado. Implementado que não desse certo, nenhum. Todos os processos que nós vamos fazer, nós vamos fazer! (Empreendedor)

### 5.3.2 A Estratégia central

Embora o empreendedor esteja atento às questões relativas ao mercado concorrente, caracterizados principalmente pelos bancos comerciais, as estratégias formuladas por ele possuem uma forte relação com as formas de implementação de projetos que possibilitem a ampliação dos serviços prestados. Esse comportamento está associado ao que Mintzberg e Quinn (2001) denominaram de formas de condução de questões essenciais e fundamentais de um empreendimento sobre suas intenções, comportamentos e atividades. Na análise do caso estudado, estas questões podem ser classificadas em três grupos de análise: oportunidades e sustentabilidade baseadas na geração de poupança interna; aspectos internos à organização e relacionamento com outras instituições de apoio.

Para João Carlos, o aspecto essencial de seu trabalho se fundamenta na questão da poupança interna para o município. A partir desse propósito são formulados todos os projetos e processos de desenvolvimento, tanto interno à cooperativa quanto relativo à comunidade. Segundo ele,

para provocar desenvolvimento, a cooperativa tem poder de fogo maior do que uma prefeitura. O cerne, a essência, o ponto-chave é o crédito cooperativo (...) Qual é o princípio cooperativista de crédito? Poupança interna. Eu trabalho para gerar poupança interna. (Empreendedor)

A partir da definição clara de seu objetivo frente à organização cooperativa, o empreendedor desenvolve suas estratégias por meio de experiências adquiridas no dia-a-dia e oportunidades percebidas no mercado. Neste sentido o próprio presidente da Siccob Saromcredi disse durante as entrevistas: “Eu precisava era *linkar* esta informação que está aqui na cabeça com aquilo que eu vi no seminário e, agora, implementar”, se referindo ao processo de implantação da carteira de microcrédito, no momento em que participava, como palestrante, do seminário sobre este tema, promovido pelo Banco Central do Brasil, em Salvador/BA, no período de 01 a 03 de junho de 2005.

Percebe-se aqui o que Mintzberg (1998) define como estratégias emergentes, caracterizadas pelo seu surgimento sem que haja uma intenção definida, a partir da conexão entre pensamento e ação, advindos principalmente do conhecimento específico sobre o tema e, no caso analisado, da busca constante de novos ganhos de poupança interna para o município.

A forma em que João Carlos foi despertado para a busca de informações e implantação da nova carteira de produtos, descrita acima, ilustra a característica do empreendedor durante a formulação de suas estratégias e merece ser aqui destacado. Devido ao interesse despertado pela experiência de São Roque de Minas e, também, pela repercussão das inúmeras palestras realizadas pelo presidente da cooperativa, o empreendedor recebe vários jornalistas que buscam divulgar o caso Saromcredi. O caso descrito anteriormente, em que o empreendedor foi despertado para o microcrédito, foi particularmente interessante, do ponto de vista de desencadear uma nova linha de pensamento e de ação para o empreendedor. Após análise das informações, a reportagem concluiu que o trabalho desenvolvido pela Saromcredi fez com que os índices de pobreza do município registrassem uma diminuição, mas que o grupo de pessoas mais ricas também alcançasse níveis mais elevados. Durante as entrevistas, João Carlos declarou:

A hora que ela me mostrou [a reportagem] eu falei: Que interessante! Eu não tinha pensado nisto. O que ela viu? Que os pobres ficaram menos pobres, quer dizer que melhorou, mas os ricos ficaram muito mais ricos do que os pobres que ficaram menos pobres, proporcionalmente. Existe um

dicotomia. Que interessante, mas eu não posso crescer a Saromcredi com meia dúzia ficando rico. Eu vou crescer a Saromcredi com todo mundo ficando rico. Saromcredi é uma cooperativa que não tem lucro, tem sobras para o associado. Então eu não posso ter sobras de meia dúzia de associados, tem que ter sobras de todo mundo. Eu fiquei pensando o que eu ia fazer e até então não tinha descoberto. Eu fui no seminário do Banco Central, para falar de microcrédito, de microfinanças e ver o exemplo de Bangladesh, na Índia. Aí quando eu estava escutando aquilo tudo eu lembrei dela [jornalista]. Eu falei pronto, achei o ninho da égua. (João Calos Leite)

A partir daí iniciou-se um processo de negociação junto ao BNDES no sentido de apoiar, de forma inédita, a execução de empréstimos a pequenos empreendimentos



A minha preocupação é incentivar e buscar recursos para este pessoal [com menor renda] ficar rico, se tornar associado da cooperativa, fazer maior movimentação e aumentar as sobras da cooperativa. Por isso, o microcrédito tem que ser implementado pela Saromcredi. Se eu não chegar neste pessoal, aí vem a questão do risco bancário que está na concentração. Incluindo os mais pobres eu também estou pulverizando e diluindo este risco (...) Eu vou precisar trilhar nesse negócio, eu vou precisar de gente para movimentar na cooperativa, de produção para gerar riqueza, gerar escala, gerar movimento e sobrar mais um pouco. Eu vou precisar fazer muito mais para sobrar muito menos. (Empreendedor)

Outra preocupação percebida nas estratégias implementadas se referem aos aspectos internos à organização, principalmente às questões relacionadas aos funcionários da organização. À medida em que a cooperativa se estrutura ou desenvolve novos produtos, fazem-se necessárias algumas alterações internas, percebidas pelo empreendedor como mudanças e, portanto, passíveis de uma estratégia que possa amenizar o seu impacto. Sobre este aspecto, João Carlos afirmou:

Aquilo que nós implantamos no passado, que há um ano atrás era certo, hoje é errado, porque as circunstâncias mudaram. Então o que você tem que fazer? Mudar de novo. Onde é que está falho? Ta falho nisto. Então se a gente colocar alguém para fazer isso, vai dar certo? Você não pega um livro que te ensina a receita do bolo. Isto não existe. Com o microcrédito, por exemplo, vai mudar muita coisa: mudança de funcionários, contratação. O bom de tudo é fazer estas mudanças, arriscar e investir. (Empreendedor)

Do ponto de vista dos funcionários, o fato da formulação da estratégia central ser, quase sempre, uma atribuição do empreendedor, não impede que a equipe também se estruture, de forma a tornar a adaptar as idéias, tornando-as factíveis e efetivas, conforme relata um dos funcionários:

### 5.3.3 A organização estratégica

Tendo como referência a formulação de teorias sobre estratégia, desenvolvidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), classificadas como escolas de pensamento, percebe-se maior influência em duas delas: a escola empreendedora e a escola do aprendizado. Embora se tenha em mente o risco descrito pelos autores em analisar o fato sobre uma determinada perspectiva, ressalta-se que não se tem a intenção de esgotar este tema somente por meio desta análise, mas tornar mais claras algumas percepções evidenciadas pela pesquisa de campo.

A característica da escola empreendedora que destaca a forte relação entre a estratégia e a visão pessoal do empreendedor pode ser claramente percebida nas declarações do presidente da Saromcredi, quando se expressa, na maioria das vezes, na primeira pessoa do singular, numa clara evidência de associação como o seu pensamento e espírito empreendedor. Em vários momentos foram registradas frases como:

Quem tem que sonhar, quem tem que enxergar, quem tem que conectar e agrupar estas informações sou eu [...] O meu limite, o meu mundo é este com uma população de 28.000 habitantes [...] Se eu não chegar neste pessoal [com menor poder aquisitivo], vem a questão do risco bancário [...] Nas minhas assembléias nunca houve conflito (...) Eu posso abrir PACs em outros lugares. (Empreendedor)

Conforme destacado anteriormente, embora as estratégias sejam compartilhadas com os funcionários e cooperados, sua criação está intimamente associada ao seu principal dirigente, como ressalta o próprio João Carlos: “Você tem a visão, chama o conselho para analisar, trocar idéias e passa para o corpo funcional executar. Hoje este estratégico é só eu que faço.”

No que se refere à escola do aprendizado, as características identificadas no estudo de caso apontam para a implantação de estratégias construídas por um processo baseado em tentativas e erros, principalmente devido ao caráter inédito de algumas iniciativas desenvolvidas pela Saromcredi. A disposição do empreendedor em buscar novas formas de atuação para a cooperativa faz com que a aprendizagem

seja uma função constante na organização e, com ela, os efeitos relativos à implantação de projetos inovadores e ainda sem referência concreta que sirva de modelo. Embora João Carlos afirme que todos os projetos efetivamente implantados tiveram sucesso, a formulação das estratégias teve o caráter exploratório, sendo algumas delas descontinuadas devido à percepção de que não deveriam ser implementadas, cumprindo, assim, seu objetivo de verificação da viabilidade das iniciativas, sob o ponto de vista de sua associação a um planejamento de ações ou a um padrão de fluxo de ações, conforme destaca Mintzberg e Quinn (2001).

Este fato reflete a importância e a maneira em que as estratégias são formadas ou formuladas, conforme destaca Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), baseadas na visão da liderança como norteadora e na flexibilidade como processo de construção, deliberada em sua concepção macro e emergente devido à sua adaptabilidade

A segunda característica diz respeito ao poder centralizado na mão do executivo principal. Para Mintzberg (2001), como a criação da estratégia está associada a um processo intuitivo do empreendedor, é natural que também reflita a sua visão. Por mais que o presidente da cooperativa compartilhe e amplie o espaço de discussão e formulação de estratégias, a grande maioria delas iniciam-se e são monitoradas pelo próprio empreendedor, principalmente devido ao seu conhecimento da realidade e sua habilidade de relacionamento com pessoas-chave. Desta forma, as ações executadas, apesar de serem discutidas e aprovadas em assembleias de cooperados, inevitavelmente, refletem a forma de pensar do empreendedor, impregnada de conceitos e pressupostos pessoais. Se por um lado esta condição favorece o desempenho da organização, imprimindo maior agilidade e inovação, por outro, estabelece vínculos que contribuem para a centralização do poder de seu dirigente, refletindo aspectos de sua personalidade.

Mintzberg (2001) chama a atenção para alguns riscos da centralização associada ao grau de envolvimento do empreendedor com atividades em alguns casos essencialmente rotineiras e em outros apenas no campo estratégico, o que poderia ser prejudicial à organização.

Vale ressaltar que durante o trabalho de coleta de evidências não se percebeu este risco, uma vez que o empreendedor demonstrou ter consciência de seu papel estratégico e de ter estruturado uma equipe capaz de cuidar eficientemente dos aspectos operacionais. Durante as entrevistas, João Carlos declarou: “A cabeça do dirigente é para empreender, quem vai operacionalizar e controlar é a gestão interna. Hoje nós estamos partindo para 100% de eficiência nisto. Agora, cada um cuida de seu setor como se fosse uma máquina, está tudo funcionando”. Neste ponto reside certa contradição do campo estratégico com a questão da liderança participativa que passa a considerar também o grupo e a situação em que a organização está inserida, como fatores fundamentais para uma liderança compartilhada.

Se a questão da centralização não afeta diretamente os processos de operacionalização da estratégia, há de se ter uma atenção aos aspectos associados ao poder e suas diversas conseqüências. Mintzberg (2001) descreve que o poder

tende a se voltar para o executivo devido principalmente ao seu perfil, o que de certa forma pode ser percebido no empreendedor coletivo. Apesar de estar ciente de que o poder está no cargo em que ocupa, o próprio João Carlos descreve o risco que isto significa se for exercido por alguém sem uma consciência disso:

Eu quero mostrar que eu não tenho poder, eu administro o poder, é diferente. Porque tem gente que acha que é o poderoso, eu não, eu administro o poder. É diferente você administrar a coisa e você ser a coisa. Eu sou administrador da cooperativa que tem um poder, eu não posso negar que ela é poderosa, eu não. Esse negócio de poder é complicado, as pessoas não compreendem isso muito bem. Então o meu medo de ter um outro diretor aqui dentro é que o poder subisse à cabeça dele. A vaidade não pode subir na cabeça, porque senão faz besteira. O poder gera conflito, gera coisas negativas e coisas positivas, e a função do administrador é manter o equilíbrio entre essas duas forças. Porque aqui dentro tem forças positivas, mas também tem forças negativas. (Empreendedor)

Ainda se tratando da questão do poder, também se faz necessário observar outros dois aspectos além da centralização em torno de um líder, denominados por Mintzberg (2001) como deficiências detectadas no pensamento da escola empreendedora: o desestímulo a idéias inovadoras e a perpetuação de um mito inquestionável. Por se tratar de uma liderança reconhecida no município como o responsável pela viabilidade e manutenção de um empreendimento de sucesso, percebe-se que o empreendedor também é reconhecido como o principal estrategista da organização e, com isso, o responsável pelo processo de inovação da organização. Esta delegação pode inibir qualquer outra contribuição que não esteja associada ao principal executivo da cooperativa ou mesmo criar a figura de que somente as estratégias definidas pelo empreendedor devem ser consideradas como eficientes ou passíveis de utilização.

Quanto ao aspecto da perpetuação do mito inquestionável, percebe-se que o empreendedor busca minimizar esta situação, na medida em que prepara seu sucessor, envolvendo-o em todos os debates e ações referentes à cooperativa, procurando integrá-lo e fazer com que ele seja reconhecido pelos cooperados. Embora os demais entrevistados reconheçam em João Carlos um profissional

bastante qualificado e inovador, sendo pouco questionável em suas atitudes frente à organização, não se detectou vestígios acentuados que possam caracterizá-lo como um mito, embora exista a possibilidade de se caracterizar como tal, principalmente a partir de uma maior exposição pública, como vem acontecendo nos últimos anos.

A terceira característica identificada por Mintzberg (2001) na construção de estratégias empreendedoras, denominada como grandes saltos para frente, refere-se a um movimento de crescimento de forma não linear devido à falta de uma meta devidamente planejada. No caso aqui analisado, identifica-se que a Saromcredi possui um histórico de crescimento contínuo, com alguns estágios de crescimento além da média, principalmente, devido a alterações associadas à legislação ou mesmo à produção agropecuária, principal potencial da região, em períodos de maior produtividade ou melhores preços de mercado. Acredita-se, portanto, que atualmente a cooperativa está estruturada e busca resultados baseados em um planejamento estabelecido conforme seu histórico de crescimento e sua capacidade de expansão. Por diversas vezes, o empreendedor citou como meta a necessidade de ampliação da atuação da cooperativa, seja pela área de abrangência ou pelos produtos disponibilizados para seu público-alvo.

A última característica se refere à necessidade de realização do empreendedor que se traduz na força de realização das estratégias, presente a todo momento no discurso do presidente da Saromcredi. Esta característica, conforme destacado anteriormente, se refere à habilidade e energia diferenciadas do empreendedor que além de imaginar e planejar ações, faz com que suas estratégias se tornem realidade.

Por fim, vale ressaltar um risco a que organizações semelhantes à Saromcredi está sujeita. Conforme descrito anteriormente, a cooperativa foi constituída para atender aos interesses de um grupo de pessoas que passavam por um momento de necessidade frente à ausência de uma instituição financeira capaz de estabelecer os vínculos entre a produção e à comercialização de produtos, além da questão social, principalmente de pagamento dos aposentados.

A presença de um líder e o sentido de uma missão, segundo Mintzberg (2001), são essenciais para o desenvolvimento de uma ideologia organizacional quando fundamentados na crença genuína e na dedicação honesta da liderança com as pessoas envolvidas. Se, por um lado, esta identificação dos envolvidos com o líder faz com que a organização se desenvolva de forma mais eficiente, do ponto de vista da satisfação de seus membros, por outro, pode se tornar prejudicial quando associada a um processo de doutrinação, também chamada por Mintzberg (2001) de organização missionária. Embora considerada como uma configuração extrema, a teoria do autor contribui para uma análise da situação em que se encontra hoje a cooperativa analisada nessa dissertação.

Como qualquer outra organização desta natureza, tendo a admiração e o reconhecimento do trabalho desempenhado pelo empreendedor, considerado um líder à frente do processo estratégico, a Saromcredi também está sujeita a se tornar uma organização missionária, caso sua ideologia seja levada ao extremo. No entanto, a análise das entrevistas realizadas demonstra uma alta identificação de seus cooperados e funcionários com esta ideologia e com a liderança da organização, favorecendo um ambiente propício para a execução de ações de desenvolvimento local. Este alinhamento entre a direção, os beneficiários e os funcionários da cooperativa atualmente não se configura como um processo de doutrinação, aos moldes sugeridos por Mintzberg, mas uma forte característica que deve ser observada e analisada com o rigor, sob pena de se tornar perversa para toda a organização.

#### 5.4. Desenvolvimento local

A questão do desenvolvimento local, conforme tratada no capítulo 2 deste trabalho, está fundamentada na presença e ação no espaço socioterritorial de três componentes dinâmicos e inter-relacionados entre si, cujo aprofundamento e articulação ao longo do tempo resultam em formação de identidade e movimentos endógenos tendo como foco o processo de desenvolvimento autocentrado da localidade. Os três componentes são:

- O esforço cooperativo que orienta a utilização das competências locais, a formação de capital social e a formação de identidade;
- O empreendedorismo e o papel do 'empresário coletivo' na liderança do avanço dos processos cooperativos e consolidação de identidade;
- A explicitação e externalização de identidades em fortalecimento e implementação de processos endógenos de mudança.

O elemento cooperação, conforme visto no capítulo 2, é comum a quase todos os autores (COELHO, 2001; DOLABELA, 2003; MARTINELLI e JOYAL, 2004). Coelho (2001) considera o desenvolvimento econômico local como a construção de um ambiente produtivo, no qual se desenvolvem e se institucionalizam formas de cooperação e integração das cadeias produtivas e das redes econômicas e sociais.

Para Dolabela (2003), ambientes caracterizados pela cooperação, democracia e estrutura de poder horizontal são condições essenciais para o desenvolvimento local. Na prática, esta cooperação pode ser percebida pelos cidadãos, estimulando foros de discussões sobre problemas coletivos, sensibilizando e buscando soluções locais para problemas específicos da região, com ou sem contribuição externa. A conectividade entre as diversas instituições também se constitui em um fator determinante para a sustentabilidade, tanto de suas estruturas como dos projetos elaborados em forma conjunta.

Martinelli e Joyal (2004, p.54) reforçam que "a dinâmica cooperativa é fundamental para formar a comunidade de maneira ponderada e justa, prevalecendo a



solidariedade, enquanto a dinâmica competitiva insere a comunidade num processo de desenvolvimento racional, dirigido pelas forças do mercado”.

As inter-relações entre cooperação, capital social e desenvolvimento são ressaltadas por Putnam (2002) e Fukuyama (2002), Albagli e Maciel (2003). O desenvolvimento local tem como um de seus principais indicadores a presença de capital social como elemento integrador. A qualidade e as dimensões integrativas das relações de reciprocidade e confiança, segundo Fukuyama (2002) permitem melhor realização de trocas econômicas e sociais. Nesse processo, de acordo com Putnam (2002), estabelecem-se e multiplicam-se ações cívico-sociais, de suporte e solidariedade coletiva, assim como parcerias econômico-produtivas, associações, cooperativas e demais instituições da localidade em questão.

Segundo Martinelli e Joyal (2004), a competência para o desenvolvimento econômico local é sustentada pela capacidade intrínseca (endógena) de promover as vantagens locais para uso dos recursos humanos e materiais. A partir de um planejamento estruturado pelos diversos atores locais e, através da descentralização do planejamento regional, o desenvolvimento local passa a ser uma tarefa coletiva da sociedade, ou seja, abre-se a possibilidade da construção participativa, orientada pelo desenvolvimento endógeno.

Adicionalmente, de acordo com Dolabela (1999), na comunidade local, tudo é personalizado, lideranças, instituições, empresas, grupos e associações comunitárias. Em conseqüência, o desenvolvimento econômico local é resultante do diálogo entre todos os atores locais, visando sensibilização, mobilização e participação.

Estando tais processos integrativos presentes no município de São Roque de Minas e na região, evidencia-se nesta localidade este ambiente facilitador às iniciativas de desenvolvimento local. Nesse sentido, as subseções 5.4.1, 5.4.2 e 5.4.3, através do material empírico coletado, descrevem sobre como se apresentam e se articulam em São Roque de Minas os três elementos componentes de desenvolvimento identificados na literatura. A seção 5.5 apresenta as ações de desenvolvimento local diretamente implementadas pela Saromcredi.

#### 5.4.1 O esforço cooperativo

A partir da constituição da Saromcredi e tendo em vista a visão de seu principal empreendedor, foi possível, mesmo que de forma gradual, a conscientização da população sobre os benefícios das organizações coletivas e seu papel na geração e distribuição de riquezas. A função assumida pela cooperativa voltada para a indução do desenvolvimento local fez com que seu foco considerasse, também, ações como estruturação da produção, inclusão social, educação formal e acesso a tecnologias, conforme será detalhado na seção 5.5.

A importância dos processos cooperativos orientando a utilização e valorização das competências locais, a formação de capital social e de identidade é salientada nos diversos depoimentos a seguir:

O retorno da cooperativa é fantástico e você vê na qualidade de vida da população e o orgulho que tanto elevou nossa auto-estima. A gente vive em um mundo capitalista e, sem banco, é como se não tivéssemos nenhum valor. (Cooperado 2)

A Saromcredi socorre várias instituições. Eu acho que ela usa o dinheiro que fica no “caixa”, que é para fundo social, para atender às necessidades das entidades, quando precisam. Ela socorre e põe a entidade para cima de novo. (Cooperado 3)

São Roque agora existe, a realidade é essa. Porque antigamente não existia. Você ouviu falar de São Roque depois da Saromcredi. A Casca d’Anta (queda do Rio São Francisco) veio agora, com essa onda de turismo ecológico. Mas quando o João começou a sair, ninguém dava notícia de São Roque. Onde é isso, onde é isso? No futuro, eu acredito numa São Roque mais empreendedora, com pessoas com uma visão maior, pessoas voltadas para esse processo de que não tem como crescer sozinho. E a Saromcredi, eu espero que continue sendo essa instituição forte, que possa estar apoiando a comunidade em todos os setores e que ela possa descobrir novos setores para investir. (Cooperado 1)

Durante um longo período da história de São Roque de Minas, nós transformamos a cooperativa de crédito em prefeitura e em tudo, principalmente nas áreas educacional e social. O resultado, por exemplo, está aí com a Cooperativa Educacio1vTv5vzVméHçpaídarmedcl ats1vTv5vzVméHçpsv

Outra iniciativa em curso, planejada pelo empreendedor, é a implantação do sistema voip de telefonia que proporciona uma redução no valor das chamadas telefônicas devido ao uso do provedor de internet da Saromcredi. Após sua implantação, prevista para os próximos meses, toda a comunidade deixará de utilizar os serviços da operadora de telefonia fixa convencional, reduzindo suas despesas fixas mensais.

Quanto ao turismo, outra significativa atividade econômica para o município, também faz parte da atuação do empreendedor, que pela parceria entre Saromcredi e Adesroque, disponibiliza financiamento para os envolvidos com negócios turísticos. Acredita-se que, com a conclusão do acesso ao município por estradas em boas condições e a ampliação do Parque Nacional da Serra da Canastra, em estudo pelo IBAMA, a atividade turística ganhará um grande impulso, conforme descreve um dos entrevistados.

Aumentou o número de pousadas, hoje nós temos 29. O pessoal fica satisfeito de ver que o dinheiro, os financiamentos, tudo que é gerado fica no município, não escorre pelo ralo como era antigamente. Isso gera maior fluxo financeiro na economia local. São Roque pretende ser uma cidade turística e nós estamos trabalhando para ser conhecida como um pólo do ecoturismo no país. Nós estamos nos preparando para isso e é muito importante o papel da Saromcredi. Nós estamos implantando uma política pública de turismo municipal em São Roque de Minas que prevê sinalização, criação do centro de informações turísticas, instituição do Conselho Municipal de Turismo e do Fundo Municipal de Turismo.  
(Cooperado 3)

A curto prazo, o empreendedor planeja, ainda, encontrar meios de facilitar o financiamento imobiliário da região, incentivando negócios locais e resolvendo um problema identificado como crítico pela população. Além disso, o planejamento da organização prevê a continuidade do fortalecendo de outras instituições parceiras do desenvolvimento local como lojas maçônicas, entidades filantrópicas, sindicatos, cooperativas, associações e organizações não governamentais da região.

Devido a essas iniciativas de empresariamento coletivo, o grau de satisfação da comunidade pode ser percebido pelos depoimentos abaixo, numa perspectiva de orgulho, apoio e crença em uma organização atuante e bem estruturada.

Acredito que sem a Saromcredi estaríamos pior que em 1991, sem agência bancária, com o PIB estagnado, sem investimentos financeiros e sendo sugados. (Funcionário 3)

Já estamos recebendo vários grupos de turistas cooperativistas de várias partes do país, que vêm conhecer a nossa cooperativa e saem apaixonados. Hoje ela é um chamativo para os turistas. (Cooperado 2)

Eu acho interessante que a Saromcredi foi a verdadeira salvação do proprietário rural de São Roque de Minas. Se não fosse esse banco, nós não estaríamos com essa produção que está aí de café, milho, soja. Ele solta dinheiro, empréstimo para o fazendeiro. Se ele não estivesse aqui, nós estaríamos na miséria. (Cooperado 5)

Auto-estima. Isso é uma coisa que não está em balanço de final de ano, nem nas sobras e nos resultados das operações de crédito. Está dentro de cada associado e de cada um dos nossos funcionários. Hoje temos orgulho de falar: eu sou de São Roque. (Funcionário 1)

No futuro, eu acredito numa São Roque mais empreendedora, com pessoas com uma visão maior, pessoas voltadas para esse processo de que não tem como crescer sozinho. E a Saromcredi, eu espero que continue sendo essa instituição forte, que possa estar apoiando a comunidade em todos os setores e que ela possa descobrir novos setores para investir. (Cooperado 1)

A percepção e os benefícios gerados por essas iniciativas postas em prática, movimentaram grande parte da comunidade e cidadãos de São Roque de Minas, passando a demonstrar, efetivamente, a importância da Saromcredi como um patrimônio de seus cooperados e o empreendedor como um empresário coletivo atuante e dinâmico. O profissional do Sebrae que atua em projetos na área de crédito, quando entrevistado declarou:

A cooperativa de crédito representa uma alternativa para o desenvolvimento local, funcionando como agente financeiro com baixo custo de implantação e manutenção, viável apenas pela folha de pagamento da prefeitura e capaz de alcançar um mercado potencial cheio de oportunidades (Não cooperado 2).

#### 5.4.3 Explicitação e externalização dos processos endógenos

A explicitação e a externalização da importância da Saromcredi, legitimada pela comunidade e construída por meio de processos endógenos, fazem com que a organização tenha uma forte identidade na região, atuando, definitivamente, como instrumento de promoção do desenvolvimento local, conforme destacam alguns entrevistados:

Eu não sei bem a classificação da Saromcredi em Minas Gerais, mas ela está muito bem classificada e com um nome muito bom, de muito peso e bem conceituada. Daqui a dez anos eu creio que ela vai se equiparar aos grandes bancos de Minas Gerais. (Cooperado 5)

A Saromcredi, no futuro, deverá fazer mais investimento estratégico e disponibilizar linhas de crédito para o setor produtivo: café, milho, leite ... que vai gerar riqueza para a cidade, e conseqüentemente para a Saromcredi. Seja o que for, sendo produtivo, é o combustível da coisa. Nós não temos uma região de população muito grande, mas de área a gente tem muita coisa para crescer. Principalmente na área agrícola e pecuária. Indústria também tem, mas a dificuldade era questão do acesso, mas agora com o asfalto ... Existe também uma preocupação com a questão ambiental. [...] Hoje estamos diversificando a escala dos negócios. A cada dia as coisas estão acontecendo mais e mais rápido, este é o desafio e nós temos que estar preparados para enfrentá-los. (Funcionário 1)

Observa-se, pelo exposto acima, que a questão dos empreendimentos socioprodutivos está bastante presente, tanto no depoimento de cooperados como de funcionários, caracterizando uma consolidação do papel da Saromcredi como geradora de negócios, renda, ocupação e, juntamente com o fortalecimento do capital social, como indutora do desenvolvimento lo

de confiança, tanto entre pessoas, como instituições, provocando o que Putnam (2000) e Fukuyama (2002) descrevem como conjuntos de valores característicos da organização social. Esses valores, compartilhados por grande parte da população, permitem uma cooperação que, passo a passo, influencia na transformação sustentável da realidade local.

### 5.5 A organização e suas iniciativas de desenvolvimento

O Quadro 2, a seguir, procura sintetizar os vários projetos de desenvolvimento local, ou ações de potencialização de novas iniciativas em que a Saromcredi está envolvida, direta ou indiretamente.

## QUADRO 2

### Iniciativas de desenvolvimento da Saromcredi

Iniciativas	Objetivo	Situação atual
Apoio à reestruturação da Coocanastra, importante instituição local, anteriormente com problemas de sustentabilidade.	Organizar os produtores rurais e prestar serviços de assistência técnica e fornecimento de suprimentos agropecuários, contribuindo para o crescimento da produção local – maior fonte de renda para o município.	Possui 402 cooperados. Trabalha em parceria com a Saromcredi, além de projetos próprios.
Apoio à criação da Associação Comercial.	Viabilizar interesses comuns e proporcionar melhorias na prestação de serviços à comunidade, sempre com a preocupação de fortalecer o comércio local e a circulação de moeda na própria região.	Possui 46 associados. Viabiliza projetos de interesse dos empresários do comércio.
Implantação da Cooperativa Educacional de São Roque de Minas, mantenedora do Instituto ELLOS.	Formar cidadãos capazes de pensar o mundo a partir de sua prática e de se posicionarem enquanto co-responsáveis no processo de desenvolvimento.	Atende a 115 alunos do ensino fundamental e com projeto de ampliação para o ensino médio, a partir de 2006.
Viabilização e manutenção da maior parte das despesas da Agência de Desenvolvimento.	Integrar e articular entidades em torno de projetos estruturantes para a região, a Adesroque trabalha com foco no desenvolvimento local, principalmente em ações de preservação ambiental, resgate cultural e incentivo ao turismo sustentável.	Esta agência mantém um agente de desenvolvimento, devidamente capacitado, responsável pela condução de um plano de ação, construído de forma participativa.
Construção do silo para armazenagem da produção de milho por meio de parceria com a Coocanastra.	Melhorar as condições de comercialização e estocagem da produção, garantindo melhores preços ao produtor e aumento da produção.	Capacidade de armazenagem de 150 mil sacas de milho com possibilidade de expansão, em plena utilização.
Construção do galpão para armazenagem de café em parceria com a Coocanastra e com a Cooparaíso.	Incentivar o trabalho coletivo com benefícios para a comercialização da produção junto a um parceiro expressivo.	Capacidade de armazenagem para 20 mil sacas de café, em atividade.

Fonte: O Autor, Pesquisa de campo em 2005.



QUADRO 2 (continuação)  
Iniciativas de desenvolvimento da Saromcredi

Iniciativas	Objetivo	Situação atual
Construção de laboratório de análise de brucelose e tuberculose para o projeto de qualificação e certificação do Queijo Minas Artesanal da Serra da Canastra.	Expandir a produção para novos mercados gerando mais empregos e renda para os produtores, com impacto direto na economia local que, historicamente, teve a produção artesanal do queijo como principal atrativo.	Recentemente, os governos estadual e federal passaram a integrar esta ação, em andamento.
Apoio ao Turismo por meio de financiamento a empreendimentos comerciais e de serviços.	Proporcionar melhoria na infra-estrutura aos turistas e maior fluxo turístico na região.	Vários empreendimentos beneficiados. Expectativa de aumento em função da melhoria de acesso ao município.
Construção do viveiro para produção de mudas de café, eucalipto e floresta nativa, em parcerias com o IEF e com a Prefeitura Municipal.	Fornecer plantas para os associados pelo custo de produção e diversificação da produção.	Em andamento há vários anos, tem boa aceitação dos produtores.
Incentivo ao capital intelectual por meio da parceria com a ASEUS.	Custear parte das despesas de transporte dos universitários que se deslocam para estudar em outras cidades.	Vários estudantes atendidos.
Apoio à segurança pública por meio de doação de computadores, acesso gratuito ao sistema de internet banda larga. E manutenção das despesas administrativas do quartel militar.	Garantir a manutenção da segurança pública no município beneficiando a população local e os turistas.	Em vigor há vários anos.
Doações para instituições de assistência a crianças e idosos, além de grupos de promoção de eventos esportivos, culturais e artísticos de municípios da região.	Viabilizar o complemento de recursos para entidades locais e incentivo à cultura e ao esporte.	Em vigor há vários anos.

Fonte: O Autor, Pesquisa de campo em 2005.

A estratégia de apoiar a criação e o fortalecimento de empreendimentos socioprodutivos também deve ser aqui considerada como bem sucedida, uma vez que permitiu avançar sobre setores econômicos prioritários da região, ampliando a produção local, facilitando a geração de renda e ocupação e dinamizando o fluxo financeiro da cooperativa. À medida em que estes empreendimentos contribuem para a superação de necessidades atuais, avançam sobre novas perspectivas de atuação em patamares superiores de desenvolvimento, caracterizando aumentos significativos nas condições de vida da população. Um exemplo desta superação pode ser visto na questão da produção de milho que, considerada insignificante no passado, hoje conta com um volume expressivo de sacas, um investimento na construção de silos de armazenagem, a geração de empregos e o planejamento de agregação de valor por meio da implantação de uma fábrica de ração.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os diversos desafios impostos por um modelo de desenvolvimento que privilegia a competição e, na maioria dos casos, despreza fatores culturais, políticos, ambientais e da sociedade local, São Roque de Minas parece ser uma exceção. Totalmente desvinculado da produção em grande escala, o município, desacreditado até mesmo pelos bancos oficiais, hoje vem despertando a atenção de várias pessoas e instituições pela saída encontrada para romper com este paradigma, acreditando em seus próprios recursos.

### 6.1 Síntese e indicadores de pesquisas futuras.

A mobilização de recursos internos propiciou o desenvolvimento endógeno da comunidade, tendo como fator central a criação da cooperativa de crédito rural. Ao contrário da maioria das organizações desta natureza, a Saromcredi ampliou seu escopo de atuação além do papel tradicional de disponibilizar recursos para seus associados. A preocupação inicial em gerar poupança interna para o município, hoje se traduz em desenvolvimento para uma região inteira. Por meio da criação ou fortalecimento de empreendimentos locais, a cooperativa avança em setores dinâmicos da comunidade, integrando e dinamizando as atividades econômicas ou de apoio ao desenvolvimento como educação e inclusão social. Essas iniciativas foram aqui denominadas de empreendimentos socioprodutivos, numa referência ao que Cocco (1999) descreve com uma rede material e cognitiva presente em inovações e processos de aprendizagem produtiva.

Sob o ponto de vista da sustentabilidade, esses empreendimentos socioprodutivos contribuem, além dos resultados econômicos para a região, com a geração de novas possibilidades de interação entre as entidades coletivas, criando redes de contatos, fortalecendo o associativismo e proporcionando um ambiente propício para o desenvolvimento. Além de se integrar ao mercado consumidor, a cooperativa atende aos seus associados sem perder de vista as prioridades da sociedade local.

O ponto fundamental dessa experiência de sucesso se deve ao esforço de um empreendedor coletivo e às estratégias empregadas por ele na condução da

organização. Graças à sua visão, disposição e liderança, foi possível a construção e a estruturação de um empreendimento em franca expansão que, iniciado por um grupo de proprietários rurais, hoje se tornou modelo para o cooperativismo brasileiro, promovendo o desenvolvimento de uma região considerada estagnada e provocando uma melhoria na auto-estima de seus habitantes. A situação evidenciada hoje em São Roque de Minas nos remete a Dolabela (2003) quando destaca que esse dinamismo, associado ao ambiente cooperativo e de boa governança, criam condições para a difusão da atividade empreendedora, influenciando tanto empresários como também os empregados, os gestores públicos e do terceiro setor, os gerenciadores de projetos, as instituições de apoio ou de fomento.

Segundo Dolabela (2000), “tudo leva a crer” que o desenvolvimento econômico de uma comunidade está associado ao seu grau de empreendedorismo, sendo evidenciado também pelo estudo de caso aqui realizado, com uma ênfase para o desenvolvimento local e, principalmente, para o papel estratégico do empreendedor. Todas essas variáveis - empreendedorismo coletivo, processo visionário e estratégico e desenvolvimento local - foram inseridas e articuladas no modelo de análise descrito na FIG. 1, no capítulo 2, contribuindo para uma primeira visualização dos pontos de interseção e integração entre o todo e as partes (estrutura, contigência, ação coletiva e individual). Tal esquema constitui-se em ponto de partida teórico selecionado pelo autor para o ordenamento lógico da análise das informações e construção do caso, conforme apresentado nos capítulos 4 e 5 desta dissertação. Também foi útil, uma vez que orientou o pesquisador sobre os temas a serem abordados, na preparação e definição dos instrumentos de pesquisa e na elaboração das condutas de aplicação das entrevistas (conforme detalhado no capítulo 3).

O modelo visionário de Fillion (1991), aqui utilizado em suas categorias centrais de análise, permite algumas considerações sobre o que se pode perceber no comportamento do empreendedor à frente de uma organização denominada como intensiva em capital social, pela sua característica fundamentada na coletividade e na cooperação entre seus membros.

A maneira como o empreendedor vê o mundo pode ser considerada como uma variável importante, ressaltando seu otimismo, bom humor e tranquilidade para lidar com diversas situações. As origens e os valores considerados pela sua família, tendo a figura do pai como um exemplo de vida, fazem com que os aspectos sociais e o respeito às pessoas estejam presentes em sua gestão. Vale ressaltar, também, a persistência de João Carlos em continuar residindo em São Roque de Minas, desde os tempos de baixo dinamismo e a crença na possibilidade de mudança por meio de alternativas locais que sempre fizeram parte da sua visão e provocaram uma mobilização, a partir do seu entusiasmo.

A faixa etária da maioria dos sócios fundadores da Saromcredi, comparada à idade do pai de João Carlos, chama a atenção para uma de suas habilidades em se relacionar com pessoas mais idosas e, ao mesmo tempo, confirma sua credibilidade frente ao grupo, graças ao apoio de uma liderança fortemente reconhecida na região.

A energia despreendida no gerenciamento de uma organização coletiva como a Saromcredi deve ser considerada como um fator decisivo, na medida em que se consideram fatores intrínsecos à realidade de São Roque de Minas. Se por um lado os fatores culturais são essenciais ao desenvolvimento local, por outro, influenciam diretamente no dia-a-dia do empreendedor tornando pessoais algumas questões estritamente técnicas e evidenciando todos os aspectos de sua conduta. As divergências políticas, tradicionalmente presentes nestes municípios, também contribuem para uma dedicação constante do empreendedor analisado, tendo, muitas vezes, sua imagem associada a um líder político partidário. O empreendedor, no entanto, convive bem com estes obstáculos, não se abatendo frente às diversas situações desta natureza já enfrentadas.

Quanto ao aspecto da liderança, ressalta-se a unanimidade de sua aceitação e o reconhecimento de seu trabalho à frente da organização, pelos entrevistados. Porém, algumas questões específicas sobre o tipo de liderança exercida pelo empreendedor coletivo devem ser consideradas, sendo motivo de novas verificações através de outras pesquisas científicas. A forma como funcionários e cooperados definem seu líder sugere uma possível idolatria a qual, se levada ao extremo, poderá

causar o que Mintzberg (2001) denomina de resistência à mudança estratégica. Considerando a iniciativa de formação de um sucessor para o dirigente da cooperativa, em curso, este fato toma uma dimensão ainda maior, correndo o risco de uma possível não aceitação do profissional em função de fatores relacionados à idéia de não substituição do líder que conduziu a organização desde a sua fundação.

A forma adotada pelo empreendedor com que se dedica, em maior escala, a palestras e representatividade da organização e do sistema cooperativista, deixando seu provável sucessor à frente de questões específicas da Saromcredi, sugere uma alternativa viável para este risco. No entanto, percebe-se, baseado nas entrevistas realizadas, que a atuação do profissional escolhido carece de maior visibilidade e, em consequente, de maior aceitação pelos cooperados. Do ponto de vista interno à organização, apesar da liderança de João Carlos ser bastante evidente, a estratégia de envolver seu sucessor em questões de maior responsabilidade pareceu contar com o apoio dos funcionários, não sugerindo maiores problemas no futuro. Por outro lado, avalia-se que, internamente, a liderança exercida atualmente se configura mais freqüentemente em função apenas do indivíduo, deixando escapar as oportunidades verificadas em uma atuação que considere o grupo e a situação como elementos de um contexto. Sendo uma organização fundamentada na participação de seus membros, uma gestão situacional, apesar de improvável em sua totalidade, deveria ser perseguida, ou, em última instância, ser incentivada, principalmente nesta fase em que a preparação do sucessor já é uma estratégia conhecida. Este fato também pode ser apontado como uma possibilidade de estudo específico dentro da organização.

A nova sistemática com que o empreendedor se dedica a uma atuação externa também favorece as suas relações em todos os níveis, acrescentando maiores conhecimentos e iniciativas para a organização, ampliando sua visão de mundo e realimentando suas energias para a aprendizagem constante e para a execução de estratégias de sustentação do empreendimento.

O fato do próprio João Carlos afirmar ser mais útil para a sociedade estar à frente de uma organização intensiva em capital social do que na prefeitura municipal provoca

várias discussões interessantes. Numa conjuntura em que se questiona o papel e o perfil dos administradores públicos, em sua maioria, a presença de um empreendedor coletivo surge como um dos prováveis caminhos para uma mudança de pensamento acerca do perfil destes líderes. Sua atuação baseada nas necessidades coletivas, aliada à idéia de sustentabilidade e de gestão eficiente, juntamente com visão estratégica, apontam para uma possibilidade de transformações ainda mais impactantes, do ponto de vista da administração pública. Esta questão também se constituiu em um dos itens não contemplados por esta dissertação mas que merece ser alvo de uma investigação específica.

Se, por intermédio das categorias de análise utilizadas neste estudo, verifica-se a complexidade dos aspectos associados ao papel estratégico do empreendedor na direção da Saromcredi, a análise do contexto em que se encontra a organização e o ambiente em que está inserida também devem ser considerados.

A realidade encontrada na maioria dos municípios brasileiros aponta para uma falta de alternativa a longo prazo e uma forte dependência do poder público estadual e federal, que já se mostraram incapazes de atuar como se mostravam no passado. Por outro lado, inúmeras tentativas baseadas em mobilização de recursos locais tem sido realizadas, algumas com sucesso, mas restritas e ainda insuficientes, do ponto de vista macroeconômico.

Algumas oportunidades, no entanto, se mostram favoráveis e apontam como alternativas para estes municípios. Numa clara sinalização de adaptação à realidade, algumas modificações estão ocorrendo, sob o ponto de vista de processos ou mesmo de amadurecimento de instituições. Com o objetivo de fornecer novas diretrizes para a sociedade, foram realizadas importantes alterações na legislação que regulamenta as cooperativas de crédito, assim como modificações na atuação do BNDES, voltando-se para empreendimentos de menor porte. Essas transformações e muitas outras em curso tornaram possível uma alternativa ao alcance de regiões menos favorecidas ou com pouco dinamismo econômico que, como o caso de São Roque de Minas, passam a visualizar novas oportunidades baseadas em seus recursos endógenos.

Dados do Banco Central (2006) demonstram que, em 31/12/2004, existiam no Brasil 1.978 municípios, o equivalente a 34,0% do total, sem nenhum tipo de atendimento bancário, considerados fora do sistema financeiro nacional e, provavelmente, inseridos na mesma situação em que se encontrava São Roque de Minas no início dos anos 90. A percepção e a realização de ações efetivas que preservem e ampliem a poupança interna dos municípios, juntamente com a viabilização de empreendimentos socioprodutivos, demonstram que se trata de uma estratégia fundamental para o desenvolvimento local, sustentado por questões anteriormente mencionadas.

Portanto, se hoje existem condições consideradas favoráveis às cooperativas de crédito e uma atuação diferenciada de instituições de apoio ao desenvolvimento, o foco principal para o desenvolvimento, mais uma vez, se volta para o papel estratégico do empreendedor, conforme já destacado por Schumpeter há vários anos. Acrescenta-se, no entanto, que, diante de uma nova alternativa, em que o mercado não se constitui na única variável, nem mesmo a mais importante, a visão de um empreendedor coletivo contribui, significativamente, para a geração de riquezas locais, a partir do esforço conjunto. Sua atuação, fundamentada nas suas características e nas suas estratégias, permite a construção de uma nova forma possível de ver o mundo, a partir da cooperação, capaz de concretizar um sonho coletivo. A presença deste empreendedor, considerada aqui como uma variável fundamental, se constitui no fator de sucesso identificado por este estudo de caso, mas talvez ainda necessite de tempo para ser considerada imprescindível, enquanto a confiança e a cooperação não fizerem parte, efetivamente, dos valores da sociedade.

A visão empreendedora e as estratégias de João Carlos Leite, associadas ao empenho de sua equipe, permitem a concretização de uma experiência que já se mostrou vitoriosa e ainda tem muito a contribuir para uma transformação ainda maior do que a verificada na região de São Roque de Minas.



## 6.2 Limitações

Ressalta-se que durante a elaboração desta dissertação, algumas questões, consideradas pertinentes, deixaram de ser incorporadas à análise devido à limitação de uma visão *ex-ante* que pudesse orientar o trabalho do autor. Um desses aspectos se trata das limitações geográficas para a atuação das cooperativas que, de alguma forma, termina por impedir a expansão de um empreendimento considerado de sucesso em detrimento da existência de um outro, às vezes sem muita proatividade. Esta questão não foi aqui analisada, deixando de se conhecer as características do empreendedor coletivo na percepção dos dirigentes de outras cooperativas vizinhas à sua área de atuação. Outro aspecto não contemplado por este estudo se refere ao desconhecimento prévio dos postos de atendimento da Saromcredi em outros municípios, iniciados em diferentes épocas. Uma visão de pessoas de fora do município de São Roque de Minas, incorporadas à organização após sua consolidação, poderia despertar para outras questões aqui não evidenciadas.

Outra limitação dessa dissertação se refere ao trabalho de coleta de informações que, por motivos de condições de acesso e de agendamento prévio, entrevistou pessoas residentes na área urbana do município. A inclusão de entrevistados de instituições que apóiam a Saromcredi, como Banco Central e BNDES, também se apresenta como uma questão não incorporada nesta investigação.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. Efeitos contraditórios de uma legislação restritiva. In: ARAÚJO. A.G. et.al. Sistema financeiro e as micro e pequenas empresas: diagnósticos e perspectivas. Brasília: Sebrae, 2004.

ALBAGLI S. & MACIEL, M.L. Capital social e desenvolvimento local. In: LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E. e MACIEL, M.L. Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: 2003.

ANPROTEC, 2004, Panorama 2004. Disponível em <<http://www.amprotec.org.br/arquivo-pdf/panorama%20.final.pdf>>. Acesso em 28/04/05.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em <http://www.Bcb.gov.br/?REDI-RELESTAB>. Acesso em 30/01/06.

BERGAMINI. C.W. Liderança: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994

BITTENCOURT, G.A. Cooperativas de crédito solidário – construção e funcionamento. Brasília: Estudos NEAD, nº4, 2001.

BRESSER PEREIRA, L.C, IDH, Concentração e Desenvolvimento. Folha de São Paulo, 12/9/2005. Em <[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file.asp?id=1611](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file.asp?id=1611)>. Acessado em 8/2/2006.

BOCAYUVA, P.C.C. Desenvolvimento local e redes socioproductivas. In: SILVEIRA, C.M. Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede DLIS – Desenvolvimento Local, Integrado e Sustentável, 2001.

BORBA, R. A. V. A cidade cognitiva: proposição para o desenvolvimento local na era do conhecimento. 2000. Tese. Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

CARVALHO, A.; LEITE J. A cidade morria devagar – o romance de uma cooperativa. Belo Horizonte: Armazém de idéias, 2004.

COCCO, G.; GALVÃO, A.P.; SILVA, M.C.P. Desenvolvimento local e espaço público na terceira Itália. In: COCCO, G.; URANI, A.; GALVÃO, A.P. Empresários e empregos nos novos territórios produtivos. O caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, p.13-32, 1999.

COELHO, F. Desenvolvimento local e construção social: o território como sujeito. In: SILVEIRA & REIS. Desenvolvimento local: dinâmicas e estratégias. Rio de Janeiro: Rede DLIS, 2001.

DOLABELA, F. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2000.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo, uma forma de ser: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, AED, 2003.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: Identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações, em Revista de Administração de Empresas, RAE, FGV, São Paulo: jul./set. 1991.

\_\_\_\_\_. Empreender: um sistema ecológico de vida. In: FILION, L. J.; DOLABELA, F. Boa idéia! E agora? Plano de Negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, p. 17-29. 2000.

\_\_\_\_\_. Prefácio. In: DOLABELA, F. A vez do sonho. São Paulo: Cultura, 2000.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. Disponível em <<http://www.fjp.gov.br>>. Acesso em 18/01/06.

FRANÇA, J.L & VASCONCELLOS, A.C. Manual para normalização de publicações técnico-científicas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2004.

FRANCO, A. Por que precisamos de desenvolvimento local integrado e sustentável? Brasília: Millenium – Instituto de Política, 2000.

FUKUYAMA, Francis, Capital Social. In: HARRISON, Lawrence E.; HUNTINGTON, Samuel P., A cultura importa. São Paulo: Record, 2002.

FURTADO, C. A atual situação econômica mundial. In: Revista de Economia Mackenzie, v.2, n.2, páginas 16 e 17, 2004 )

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDENBERG, M. A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1999.

HENDERSON, B.D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HOFFMAN, R. Distribuição de Renda e Crescimento Econômico. Estudos Avançados. v.15, n.4 Jan/abr 2001. pp. 67-76.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em <<http://www.ibge.org.br>>. Acesso em 20/10/05.

INSTITUTO DE PESQUISAS ECONÔMICAS APLICADAS. Disponível em <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/ipeadata?761089187>>. Acesso em 18/01/06.

LIMA, R.E. Cooperativismo de crédito: o caso de São Roque de Minas/MG. 2003. 84f. Monografia – Curso de especialização em economia, Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MARTINELLI, D. P. & JOYAL A. Desenvolvimento local e o papel das pequenas e médias empresas. Barueri: Manole, 2004.

MATTOS, A.M.C et al.

\_\_\_\_\_ Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A., PORTER, Michael E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

\_\_\_\_\_ O que é estratégia? In: Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PUTNAM, R. D. Comunidade e democracia. A experiência da Itália moderna. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

SACHS, I. Desenvolvimento: incluyente, sustentável, sustentado. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SCHIMIDT, D.; PETRIUS, V. Cooperativismo e cooperativa. In: CATTANI, A. D. et al. A outra economia. Jg

## APÊNDICES

### 1. Roteiros de Entrevistas

#### 1.1 - ENTREVISTA COM O EMPREENDEDOR COLETIVO:

##### Rapport

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

##### Caracterização do entrevistado:

1. Nome completo:
2. Data de nascimento:
3. Grau de instrução:
4. Profissão:
5. Ocupação na cooperativa:

##### Origem

6. Fale um pouco sobre as suas origens, sua família, pais, tios, primos:
  - Existe algum empresário em sua família?
  - Tem alguém como modelo?
  - O que seus pais fazem?

##### Formação / Experiência

7. Você poderia falar um pouco sobre sua formação?
  - Foi bom aluno? Gostava de estudar? Como você aprende mais?
8. Fale um pouco sobre sua experiência profissional:

##### Conceito de si

9. Como você se vê como pessoa?
  - Quais na sua opinião são as características pessoais mais importantes para a Saromcredi?

##### Visão

10. Como surgiu a idéia de ser empreendedor (coletivo)?
11. Como é que sua cooperativa começou?
  - Você pensou muito tempo sobre a possibilidade de uma cooperativa de crédito muito antes de realmente começar o negócio?
  - Já havia considerado a possibilidade de fundar uma cooperativa de crédito anteriormente?
  - Conte-nos sobre seus primeiros tempos.
  - Onde você buscou informações (técnicas, gerenciais, etc)
12. Qual é o seu objetivo maior na vida, ou seja, o que vocês gostaria de realizar e deixar como um legado?

## O trabalho como empreendedor

13. Como você identifica oportunidades?
14. Como você aprende hoje? Tem um método próprio?
15. Tem um sistema para solução de problemas?
16. Como você lida com o fracasso?
17. Qual o seu trabalho na cooperativa?
  - Quais são as áreas onde você gosta de se concentrar?
  - Você se envolve com a rotina, com as operações do dia-a-dia?
  - Você tem quantas pessoas que se reportam a você?
  - Você delega?
  - Você tem parceiros no negócio?
  - Você é membro de grupos / conselhos da comunidade?
  - Você tem uma secretária?
18. Como é que você obtém informação sobre o que está acontecendo na cooperativa, e como é que você controla as coisas?
19. Como são traçadas as estratégias da cooperativa? Como são divulgadas e implementadas?
20. Existe planejamento estratégico na empresa? Você trabalha diretamente na sua formulação e implantação?

## Energia

21. Quantas horas você trabalha por dia? Sábado, domingo?
  - a. Você tira férias?
  - b. Você pensa em si aposentar?

## Relações

22. Qual a importância que você dá às relações internas e externas na cooperativa?
  - E para você, qual a importância das relações externas? Quais contatos são mais importantes: fornecedores, cooperados, pessoas de influência?
23. Como você descreve as suas relações como os seus funcionários? E com os cooperados?
  - Qual a percepção que eles têm de você?
24. Você se considera um bom comunicador?

## Liderança

25. Como você faz com que as pessoas realizem o seu sonho?
26. Como você descreveria a si próprio como líder na cooperativa e na comunidade de São Roque de Minas?
  - Você poderia explicar como sua equipe se desenvolveu?
  - Quais métodos você desenvolveu para encorajar as pessoas a serem mais criativas?
  - O que você diria que é diferente na maneira como você comanda seus negócios?
  - Para onde você direciona seus esforços ao comandar a cooperativa?
  - Você vê as coisas de forma diferente, mudou seu modo de gerenciamento, desde que fundou a cooperativa?
  - O que lhe dá mais satisfação ao comandar a Saromcredi?
  - O que você pensa sobre o poder como instrumento de comando?

### Criatividade e imaginação

27. O que você acha do erro? Como trata os colaboradores que erram? A cooperativa erra muito?
28. O que lhe dá mais prazer no processo de empreender? O que é que o torna criativo?
29. O quanto você diria que a imaginação é importante para o sucesso?
30. O que é intuição para você? Qual a importância da intuição no seu negócio?
31. Como você lida com a incerteza, ambigüidade?

### Estratégias

32. Qual o fator mais importante para o sucesso da Saromcredi? E para seu sucesso como empreendedor?
33. Quais são as principais potencialidades e fraquezas da cooperativa?
34. Você utiliza consultores e outros profissionais?
35. Quais critérios você utiliza na seleção de pessoal?
36. Fale do seu sistema de gestão. Ele é baseado em alguma ideologia?
37. Você tem descrição (escrita) dos trabalhos e políticas da empresa?
38. Você estabelece metas?
39. Quais argumentos você utiliza para assegurar a adesão de novos cooperados?
40. Como você imagina a Saromcredi daqui a dez anos (visão de futuro)?

### Encerramento

41. O que você diria a alguém que está pensando em iniciar um negócio?
42. Há algo mais que você gostaria de dizer, que nós não abordamos?



## 1.2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM NÃO COOPERADOS

### Rapport

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

### Caracterização do entrevistado:

1. Nome completo:
2. Idade:
3. Instituição:
4. Cargo:
5. Grau de instrução:
6. Profissão:

### Energia

7. Como você avalia a disposição do empreendedor em seus contatos?

### Relações:

8. Há quanto tempo você se relaciona com o Sr. João Carlos Leite?
9. Quando você o conheceu? Onde e em que circunstância?
10. Como você avalia o trabalho desenvolvido por ele na cooperativa?

### Liderança

11. Você o considera um líder? Por quê?
12. Quais as principais características do Joãozinho?
13. O que mudaria na cooperativa se o Joãozinho deixasse de atuar?
14. E no seu trabalho?
15. Teria algum impacto para a comunidade e para a região?

### Estratégia

16. Como você percebe a organização Saromcredi?
17. Como você percebe a condução do Joãozinho à frente da organização?
18. Como você descreve as estratégias adotadas pelo Joãozinho?

### 1.3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM FUNCIONÁRIOS

#### Rapport

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

#### Caracterização do entrevistado:

1. Nome completo:
2. Idade:
3. Grau de instrução
4. Profissão:
5. Tempo de trabalho na cooperativa:
6. Cargo:

#### Percepção sobre a cooperativa:

7. Quais os benefícios da cooperativa para você?
8. E para a região?
9. Como você percebe a organização Saromcredi?
10. Como você percebe a condução do Joãozinho à frente da organização?

#### Percepção sobre o empreendedor

11. Quais as principais características do Joãozinho?
12. O que mudaria na cooperativa se o Joãozinho deixasse de atuar?
13. E no seu trabalho?
14. Teria algum impacto para a comunidade?
15. Você o considera um líder
16. Como você descreve as estratégias adotadas pelo Joãozinho?

## 1.4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COOPERADOS

### Rapport

- ✓ Agradecer pela disponibilidade em conceder a entrevista e realçar a relevância da narrativa oral do entrevistado no contexto da pesquisa. Reforçar a preservação do sigilo quanto à identidade individual;
- ✓ Esclarecer os propósitos da pesquisa;
- ✓ Informar sobre os procedimentos e etapas posteriores (transcrição, aprovação e aplicação dos dados coletados);
- ✓ Especificar os objetivos da entrevista em si.

### Caracterização do entrevistado:

1. Nome completo:
2. Idade:
3. Grau de instrução:
4. Profissão:
5. Ocupação:
6. Ano de adesão à cooperativa:

### Histórico

7. Como você se interessou pela cooperativa?
8. A cooperativa teria sido implementada sem a participação do Joãozinho? Por quê?

### Percepção sobre a cooperativa:

9. Quais os benefícios da cooperativa para você?
10. E para a região?
11. Como você percebe a organização Saromcredi?
12. Como você percebe a condução do Joãozinho à frente da organização?

### Percepção sobre o empreendedor

13. Quais as principais características do Joãozinho?
14. O que mudaria na cooperativa se o Joãozinho deixasse de atuar?
15. E no seu trabalho?
16. Teria algum impacto para a comunidade?
17. Você o considera um líder?
18. Como você descreve as estratégias adotadas pelo Joãozinho?

## 2. Análise cronológica da organização Saromcredi

1991	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visita a cooperativas p/ conhecimento (Alpinópolis, Medeiros e Iguatama)</li> <li>▪ Relacionamento com pessoas do setor de cooperativas (José Torres Pereira / Medeiros, Elzo Batista / consultor de várias cooperativas da região e Lusmar Resende Leão / Iguatama)</li> <li>▪ Constituição do conselho fundador da cooperativa</li> <li>▪ Eleição e aprovação do estatuto social de constituição da cooperativa</li> <li>▪ <u>Fundação da Saromcredi</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 31/07 – autorização do Bacen</li> <li>- 28/10 – inauguração</li> </ul> </li> <li>▪ Contratação do técnico Torres para implantação da área operacional</li> <li>▪ Campanha de mobilização da população e de clientes: queijeiros, prefeitura, Cooperativa Agropecuária</li> </ul>
1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pagamento dos empréstimos concedidos à cooperativa para sua fundação</li> <li>▪ Início do pagamento aos aposentados</li> <li>▪ Filiação à Crediminas</li> </ul>
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Movimentação de praticamente 100% das contas (prefeitura, funcionários, aposentados, produtores rurais, comerciante e queijeiros)</li> <li>▪ Posse do prefeito Cairo Manoel (1993 a 1996) contrário à cooperativa, levou o Bemge para SRM. O anterior João Marcelino apoiava a Saramcredi – foi fundador.</li> </ul>
1994	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implantação do plano real</li> <li>▪ Criação da Fundação Saromcredi (recursos do FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social)</li> <li>▪ Incentivo à produção de café (mudas, crédito, maquinário, etc)</li> <li>▪ Incentivo à produção de milho (crédito, maquinário, etc)</li> <li>▪ Realização de vários cursos do Senar</li> </ul>
1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reestruturação do Sindicato Rural de São Roque de Minas</li> </ul>
1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inauguração da sede própria</li> <li>▪ Abertura PAC em Vargem Bonita</li> <li>▪ Problemas com o prefeito municipal que queria os ativos da cooperativa para pagar funcionários da prefeitura</li> </ul>
1997	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação do Bancoob</li> <li>▪ Monografia do Gilmarcos Oliveira Lopes (UFV)</li> <li>▪ Posse do prefeito Altacides Gonçalves Ferreira (1997 a 2000)</li> <li>▪ Reestruturação da Cooperativa da Cooperativa Agropecuária de São Roque de Minas</li> </ul>
1998	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Abertura PAC em São João Batista do Glória</li> <li>▪ Constituição da Associação Comercial, Industrial, Agropecuária e de Serviços de São Roque</li> <li>▪ Criação da Cooperativa Educacional de São Roque de Minas, com recursos do FATES e da Fundação. Manutenção: 60% pais e 40% Fundação</li> </ul>
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação Instituto ELLOS – Ética, Liderança, Liberdade, Organização e Solidariedade –</li> </ul>



## ANEXOS

### Anexo 1: Reportagens sobre o Prêmio Empreendedor Social

Folha de São Paulo, terça-feira, 06 de dezembro de 2005.

Sem banco, município perdia renda e população quando empreendedor fundou cooperativa de crédito e mudou isso; hoje, PIB local cresce 8,74% ao ano

### Eterno inconformado, agrônomo 'salvou' cidade

JOSÉ AUGUSTO AMORIM - ENVIADO ESPECIAL A SÃO ROQUE DE MINAS

Um estudo aponta que o rio São Francisco nasce em Medeiros, não em São Roque de Minas, como sempre se acreditou. Se for verdade, não será o primeiro golpe na auto-estima da cidade mineira de 6.000 habitantes, que só sobreviveu graças à ação de João Carlos Leite, 40.

A tiros, fazendeiros foram expulsos de lá em 1972 para a reconstrução

A palavra para João é inconformismo. É esse o sentimento que o move e que não o deixa sossegar. Ele não sabe por quanto tempo será o cabeça do Saromcredi. O sucessor, ele já escolheu: Bruno Oliveira Faria, 25, que, tímido, diz que tem "muito a aprender".

Se depender da população, a transição demora. Andando na rua, um homem aborda João. Diz que o prefeito não deu ouvidos ao pedido de asfaltar a rua. "Dê uma força para nós", pede o sujeito. O carisma de João é grande, mas ele não quer saber de carreira política. "E deixar de administrar dinheiro para administrar dívida?"

Folha de São Paulo, terça-feira, 06 de dezembro de 2005.

EMPREENDEDOR SOCIAL - Projetos sociais finalistas refletem a diversidade do país, mas, em comum, resgatam a auto-estima; Brasil é o 2º no mundo em inscrições.

## 8 empreendedores mudam a vida de 800 mil pessoas

### PATRÍCIA TRUDES DA VEIGA - EDITORA DE SUPLEMENTOS

Eles são apenas oito, 0,000004% da população brasileira. Mas, com suas ações, Eliana, Elisabeth, Eugenio, João, Karen, Sônia, Teresa e Viviane transformaram, só neste ano, a vida de 801.294 pessoas o equivalente ao número de habitantes de capitais como João Pessoa e Natal. Seus projetos sociais são tão diversos quanto o nosso país, mas têm um elo em comum: o resgate da auto-estima.

Finalistas do prêmio Empreendedor Social 2005, que recebeu 125 inscrições em sua estréia segundo maior número nos 24 países onde está sendo realizado, os oito foram sabatinados pela Folha e pela Fundação Schwab, parceiros nesta iniciativa, e levados a um júri de notáveis. Inovação, sustentabilidade, efeito multiplicador e impacto social foram alguns critérios analisados.

Ontem, o médico Eugenio Scannavino Netto, 46, foi anunciado vencedor. Líder do Saúde e Alegria, projeto que estimula a cidadania de mais de 140 comunidades extrativistas na Amazônia, "é exemplo de dedicação e desprendimento", diz o jurado Luis Carlos Merege, coordenador do Centro de Estudos do Terceiro Setor da Fundação Getulio Vargas.

Reconhecimento mundial e acesso a financiadores são os principais prêmios oferecidos ao "Empreendedor Social 2005", além de participação, com tudo pago, no Fórum Econômico Mundial de Davos, na Suíça; no Fórum Mundial de Empreendedorismo e em reuniões regionais do Fórum Econômico Mundial a da América Latina será em São Paulo e reunirá, dias 5 e 6 de abril, presidentes e empresários. "Queremos garantir que o empreendedorismo social passe a ser o protagonista em nossa sociedade", afirma Klaus Schwab, presidente da Fundação Schwab.

Em 2006, o concurso será estendido para mais 13 países, totalizando 37, numa tentativa de identificar o que Pamela Hartigan, diretora-executiva da Fundação Schwab, define como o verdadeiro empreendedor social: "Uma mistura de empresário e santo". (Colaborou MARLENE PERET).



Folha de São Paulo, terça-feira, 06 de dezembro de 2005.

## CONHEÇA O JÚRI

Anna Maria Tibúrcio Medeiros Peliano, 58, socióloga, é diretora de estudos sociais do Ipea (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada).

Cleusa Turra, 47, jornalista, é diretora do Núcleo de Revistas da Folha.

Ferreira Gullar, 75, é tradutor, ensaísta e poeta.

Mário Mantovani, 49, geógrafo, é diretor de relações institucionais da Fundação SOS Mata Atlântica.

Milú Villela, psicóloga, é embaixadora da Boa Vontade da Unesco e presidente do Instituto Faça Parte, do MAM (Museu de Arte Moderna de São Paulo) e do Instituto Itaú Cultural.

Pamela Hartigan, 57, médica, é diretora-executiva da Fundação Schwab.

Rodrigo Baggio, 36, é empreendedor social, integrante da Rede Schwab no Brasil e criador do CDI (Comitê para a Democratização da Informática).

Sérgio Besserman Vianna, 48, economista, é diretor de informações geográficas do Instituto Municipal de Urbanismo Pereira Passos (RJ) e ex-presidente do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística)

## CLASSIFICAÇÃO:

- |           |                          |
|-----------|--------------------------|
| 1º lugar: | Eugênio Scannavino Netto |
| 2º lugar: | Viviane Senna            |
| 3º lugar: | Teresa Costa D'amaral    |
| 4º lugar: | João Carlos Leite        |
| 5º lugar: | Elisabeth Vargas         |
| 6º lugar: | Sônia Maria da Silva     |
| 7º lugar: | Eliana Tiezzi Nascimento |
| 8º lugar: | Karen Worcman            |

## Anexo 2: Reportagem sobre a diminuição da pobreza

O Globo, domingo, 03 de abril de 2005

### O tigre de Minas

Luciana Rodrigues

Enviada especial SÃO ROQUE DE MINAS (MG)

Encravada à sombra da Serra da Canastra, uma pequena cidade mineira conquistou seu lugar ao sol ao pôr em prática a mais tradicional receita de crescimento econômico: poupança, crédito, educação e tecnologia. São Roque de Minas, a 320 quilômetros de Belo Horizonte — dos quais 30 numa esburacada estrada de terra — tem apenas 6.326 habitantes e uma taxa de expansão do PIB de causar inveja a chineses e demais tigres asiáticos.

Entre 1992 e 1999, a renda per capita do município cresceu 8,73% ao ano, oito vezes a média nacional. E, de lá para cá, a riqueza só fez aumentar. Não há dados recentes sobre PIB municipal, mas os números mostram que a produção de milho em São Roque saltou de 4.950 toneladas em 1999 para 12.600 em 2003. Já o café gerou R\$ 4,5 milhões de receita em 2003, contra R\$ 1,4 milhão em 1999.

Primeira operação de crédito foi com 700 mil mudas de café

Por trás deste avanço, está uma tentativa desesperada de evitar o que parecia ser, no início dos anos 90, o fim da cidade. Com a economia baseada na fabricação do famoso queijo canastra, São Roque se viu ameaçada quando sua única agência bancária, da Minas Caixa, fechou em 1991. Sem recursos, o dinheiro não circulava e os queijeiros deslocaram seu comércio para cidades vizinhas. A criação de uma cooperativa de crédito rural, a Sicoob/Saromcredi, deu início à virada. Nós tínhamos que ir até Piumhi (a 60 quilômetros, na época, só de estrada de terra) para pegar a aposentadoria. Os queijeiros compravam o sal, o querosene, tudo lá. E não sobrava nada para cá. Aí nós tivemos que fazer o banquinho (a cooperativa) — conta Antônio Alves de Faria, de 80 anos.

O banquinho, ou tamborete no apelido jocoso dado pelos céticos, começou com 22 associados. Hoje são 5.981 na matriz e nas quatro filiais da Saromcredi em municípios vizinhos. São Roque, que até a década de 90 via seus filhos migrarem ano a ano — eram 10.078 habitantes na década de 50 e apenas 6.441 no Censo de 1991 — conseguiu gerar empregos e, hoje, a população parou de cair. De uma economia informal baseada no queijo canastra, São Roque se tornou forte em café e milho, com produtividade que supera a média nacional. A cooperativa deu assistência técnica e, numa terra fértil, com clima favorável, adicionou o ingrediente que faltava: crédito.

Antes, os fazendeiros ficavam no queijo e só plantavam para a subsistência. A terra era ociosa e estávamos virando uma cidade-fantasma — lembra o agrônomo João Carlos Leite, presidente da Saromcredi desde sua fundação. Nos primeiros anos, a cooperativa fazia pagamentos e recebia depósitos à vista. As operações de crédito eram de curtíssimo prazo. Os ganhos vinham do giro inflacionário. Mas, com o Plano Real, as alternativas eram emprestar ou fechar. A primeira transação de crédito foi a compra de 700 mudas de café. Para cada dez mil mudas “emprestadas”, os produtores pagaram, dois anos depois, seis sacas de café. Na época, o município tinha apenas 300 mil pés do grão. Graças à sua experiência como agrônomo, João

Carlos, ou o Joãozinho do Banco, como é chamado em São Roque, conhecia o potencial do município.

Hoje, a Saromcredi tem R\$ 13,31 milhões em operações de crédito e é a oitava maior cooperativa do Estado de Minas por esse critério.

Estou quase decretando alforria do Copom. O Banco Central subiu juros sete vezes e eu só subi uma vez. O dinheiro de São Roque é aplicado aqui — diz João Carlos. A Saromcredi financia de eletrodomésticos a máquinas agrícolas. Oferece operações no mercado futuro e antecipação de crédito rural. Mas seu maior trunfo foi a aposta no conhecimento. Com as sobras de recursos, construiu e ajuda a manter uma escola, o Instituto Ellos. Os produtores que solicitam crédito são instruídos, por um agrônomo e um salário, sobre como obter o melhor desempenho. Em parceria com a cooperativa de produtores, fechou um convênio para treinar degustadores de café e, assim, qualificar o grão para obter um preço melhor.

#### Saromcredi em números

**ASSOCIADOS:** A Saromcredi tem 5.981 associados e quatro filiais: Vargem Bonita, São João Batista do Glória, Delfinópolis e Pratinha. Em São Roque, são cerca de 2.500 associados, para uma população de 6.326 habitantes. Desde novembro, graças a uma mudança na legislação nacional, a cooperativa, que era de crédito rural, tornou-se de livre admissão. Agora, mesmo quem não é produtor rural pode se associar.

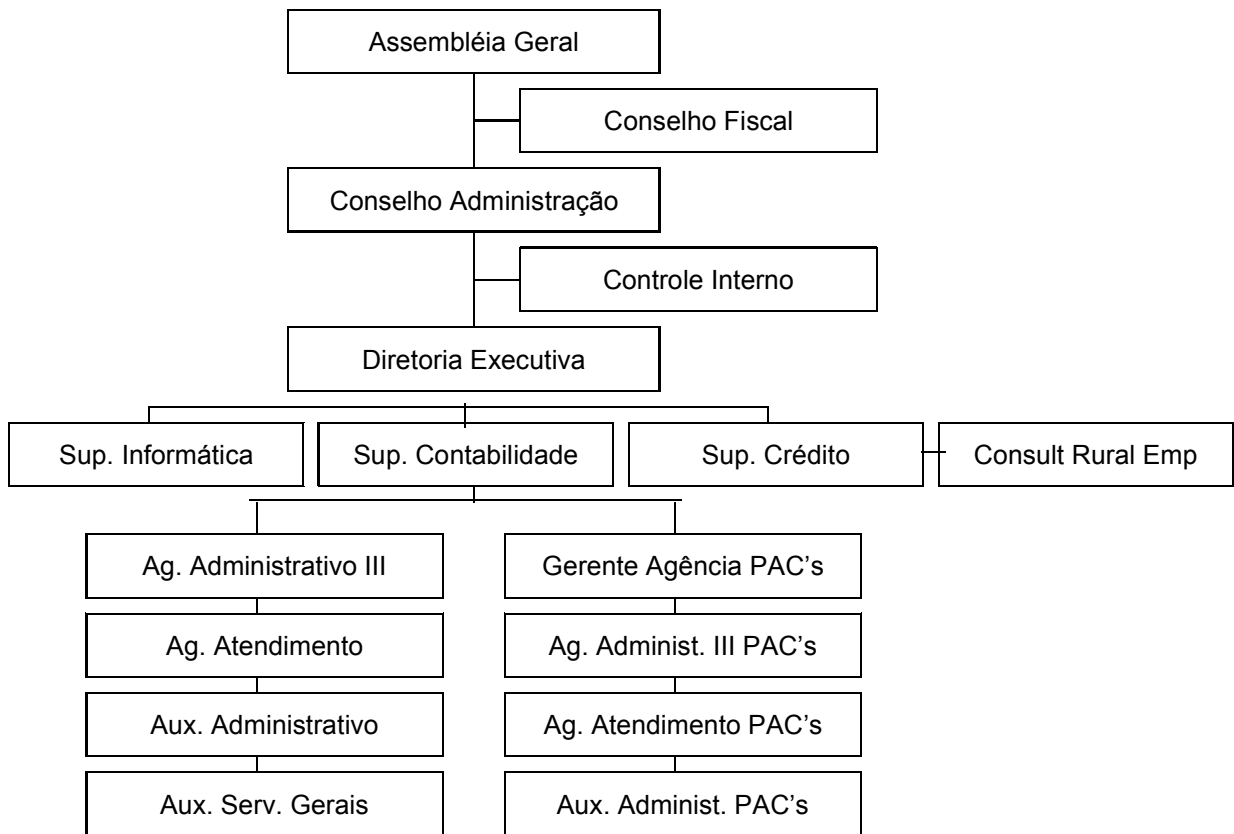
**TAMANHO:** Considerando depósitos, operações de crédito e patrimônio líquido, a Saromcredi é a 15ª maior de Minas, num ranking de 94 cidades que têm cooperativas, todas com população superior a de São Roque.

**TAXAS:** Para se associar à Saromcredi, basta pagar R\$ 10 de cota-capital. A cooperativa não cobra tarifas de manutenção de conta, abertura de crédito ou emissão de talão de cheques. Os juros cobrados são inferiores aos dos bancos. No cheque especial, a taxa é de 6,5% ao mês, contra 8,43% da média nacional. No financiamento direto ao agricultor — o equivalente ao CDC dos bancos — a taxa é de 2,49% ao mês, contra 3,88% da média do país.

#### Pobreza diminuiu mas ricos ganharam mais

**SÃO ROQUE DE MINAS (MG).** Como costuma se repetir em diferentes países ou regiões que experimentam uma forte expansão econômica, São Roque de Minas também vivenciou, ao lado de uma maior prosperidade para todos, uma acentuação da desigualdade entre os mais ricos e os mais pobres.

## Anexo 3: Organograma da Saromcredi



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)