

**SOBREVIVÊNCIA ORGANIZACIONAL DAS ADMINISTRADORAS DE CONSÓRCIO  
NO BRASIL: UMA ABORDAGEM EVOLUCIONÁRIA****ORGANIZATIONAL SURVIVAL OF CONSORTIUM MANAGERS IN BRAZIL: AN EVOLUTIONARY  
APPROACH****SUPERVIVENCIA ORGANIZACIONAL DE LAS ADMINISTRADORAS DE CONSORCIO EN BRASIL: UN  
ABORDAJE EVOLUCIONISTA****DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES**

Doutora

Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

dmeirelles@gmail.com

**JOSÉ CARLOS THOMAZ**

Doutor

Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

josecthomaz@gmail.com

Submetido em: 18/10/2015

Aprovado em: 29/04/2016

Doi: [alcance.v23n2.p170-188](https://doi.org/10.21909/alcance.v23n2.p170-188)**RESUMO**

A sobrevivência das empresas é tema teórico recorrente no campo da administração e da economia e tem sido explorado, sobretudo, no campo das teorias evolucionárias. O objetivo deste artigo é analisar a sobrevivência organizacional das administradoras de consórcio no Brasil a partir dessa perspectiva evolucionária. A abordagem é qualitativa, baseada em dados secundários do Banco Central e dados primários coletados por meio de entrevistas com diretores de administradoras de consórcios. Os dados foram analisados segundo a técnica da análise de conteúdo. A análise com base na ecologia populacional e na economia evolucionária permitiu identificar: movimento de fusões e aquisições e seus motivos; mudanças ambientais; alinhamento estratégico; relação entre os agentes; efeitos de idade e tamanho e aspectos da gestão, como financiamento interno, perfil da carteira de clientes e recursos humanos, além da inovação. Conclui-se que as dissoluções são predominantes nessa indústria (dinamismo); a sobrevivência se deve ao atendimento diferenciado e, principalmente, à inovação (alinhamento estratégico); provavelmente as mais fortes barreiras de entrada de novos competidores são a idade e o tamanho das instituições e, quanto à gestão interna, a liberdade para a fixação das taxas de administração tem sido benéfica ao diferenciar as administradoras.

**Palavras-chave:** Teoria evolucionária. Sobrevivência organizacional. Administradoras de Consórcios.

**ABSTRACT**

Organizational survival is a recurring theme in the literature on management and economics, and has been explored, in particular, in the field of evolutionary theories. The purpose of this article is to analyze the organizational survival of Brazilian consortium managers, based on this evolutionary perspective. The approach is qualitative, using secondary data from the Central Bank and primary data collected through interviews with the directors of consortium managers. Data were analyzed using the technique of content analysis. The analysis is based on population ecology and evolutionary economics, and resulted in the identification of: a movement of mergers and acquisitions, and the reasons behind them, environmental changes, strategic alignment, relationship between the agents, effects of age and size, and aspects of management such as internal financing, profile of the

customer portfolio and human resources, and innovation. It is concluded that breakups are prevalent in the industry (dynamism); survival is due to the differentiated service and especially, to innovation (strategic alignment); the strongest entry barriers faced by new competitors are probably the age and size of the institutions, and in relation to internal management, the freedom to fix management fees has been beneficial in differentiating consortium managers.

**Key-words:** Evolutionary theory. Organizational survival. Consortium Managers.

## RESUMEN

La supervivencia de las empresas es un tema teórico recurrente en el campo de la administración y de la economía y ha sido explotado sobre todo en el campo de las teorías evolucionistas. El objetivo de este artículo es analizar la supervivencia organizacional de las administradoras de consorcios en Brasil a partir de esa perspectiva evolucionista. El abordaje es cualitativo, basado en datos secundarios del Banco Central y datos primarios recogidos por medio de entrevistas con directores de administradoras de consorcios. Los datos fueron analizados según la técnica del análisis de contenido. El análisis con base en la ecología poblacional y en la economía evolucionista permitió identificar movimientos de fusiones y adquisiciones y sus motivos; cambios ambientales; alineamiento estratégico; relación entre los agentes; efectos de la edad y el tamaño y aspectos de la gestión, como financiación interna, perfil de la cartera de clientes y recursos humanos, además de la innovación. Se concluye que las disoluciones son predominantes en esa industria (dinamismo); la supervivencia se debe a la atención diferenciada y principalmente a la innovación (alineamiento estratégico); probablemente las barreras más fuertes a la entrada de nuevos competidores son la edad y el tamaño de las instituciones, y en relación a la gestión interna, la libertad para la fijación de las tasas de administración ha sido benéfica al diferenciar a las administradoras.

**Palabras clave:** Teoría evolucionista. Supervivencia organizacional. Administradoras de consorcios.

## 1. INTRODUÇÃO

A sobrevivência não é um tema novo do ponto de vista teórico. Vários autores clássicos no campo da administração e da economia já trataram do tema. O tema da sobrevivência tem sido explorado, sobretudo no campo das teorias evolucionárias, notadamente a partir do final da década de 1970, quando foram publicados os artigos seminais de Hannan e Freeman (1977) e o livro de Nelson e Winter (1982) no âmbito da Economia Evolucionária.

O objetivo deste artigo é analisar a sobrevivência organizacional das administradoras de consórcio no Brasil a partir desta perspectiva evolucionária. Desde a regulamentação do setor pelo Banco Central em 1991, verificam-se recorrentes fusões e aquisições. De acordo com dados do BACEN, de um total de 550 instituições em funcionamento em 1991, restaram apenas 308 no ano de 2009.

Três importantes fatores se destacam na importância de se compreender a dinâmica de sobrevivência dessas instituições. Em primeiro lugar, é um setor com formato único de cooperativismo voltado para o consumo, uma experiência genuinamente brasileira. De acordo com a Associação Brasileira de Administradoras de Consórcio (ABAC), a partir da criação desta modalidade de financiamento no Brasil em meados da década de 60, vários países latino-americanos também decidem iniciar essa atividade, como Argentina, Uruguai, Paraguai, Peru, México e Venezuela. Em segundo lugar, é um segmento sujeito a leis e normas similares às aplicadas à atividade bancária. Apesar do efeito legitimador que essa regulamentação promove, há, por outro lado, uma série de exigências por parte do Banco Central as quais tornam a atuação no setor um desafio para instituições de pequeno porte, notadamente custos de manutenção de patrimônio elevado. E, em terceiro, são instituições que concorrem com grandes bancos, especificamente bancos múltiplos, com uma ampla base de clientes correntistas, competindo, portanto, na captação de clientes, já que as administradoras de consórcio não gozam da prerrogativa dos bancos de movimentação de contas correntes.

As visões evolucionárias acerca dos fatores de sobrevivência variam conforme o nível de análise, a forma de seleção e o papel da estratégia (DURAND, 2001). Cada um dos campos de pesquisa (ecologia populacional e economia evolucionária) apresenta contribuições na identificação dos fatores de sobrevivência.

São abordagens que, em conjunto (perspectiva integradora), proporcionam as ferramentas necessárias para pensar as interações micro e macro evolucionárias que marcam o processo de evolução organizacional.

Na perspectiva da Ecologia Populacional, a probabilidade de sobrevivência depende da capacidade de suporte do ambiente e dos eventos que modificam o nível de seleção, do alinhamento entre a natureza do ambiente e a estratégia da firma e da idade e da habilidade da firma de perceber as oportunidades. O foco da ecologia organizacional está nos caminhos em que várias estratégias se adequam ao ambiente, posto que as organizações apresentam lentidão ou rigidez (inércia estrutural) no processo de adaptação (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Do ponto de vista da Economia Evolucionária, a probabilidade de sobrevivência depende do estágio da trajetória tecnológica e do sucesso na imposição do *design* dominante, da escolha estratégica (se ativa ou passiva) e da adoção de rotinas de busca (DURAND, 2001). O processo de competição é visto numa perspectiva dinâmica, baseada na busca de lucros via adaptação a inovações. Portanto, do ponto de vista da economia evolucionária, a probabilidade de sobrevivência varia conforme a combinação de duas variáveis: tecnologia e tempo (NELSON; WINTER, 1982).

Neste artigo a sobrevivência organizacional é analisada a partir de uma perspectiva multinível do processo de seleção, baseada na reunião dos fatores de sobrevivência identificados em cada uma das abordagens evolucionárias: ecologia organizacional e economia evolucionária.

Do ponto de vista metodológico, este estudo tem caráter qualitativo, baseado em dados secundários do Banco Central e dados primários coletados por meio de entrevistas com diretores de administradoras de consórcio.

Este estudo se justifica por revelar fatores de sucesso – a sobrevivência de administradoras de consórcios – em um mercado particularmente dinâmico. Sob a ótica da economia evolucionária e da ecologia populacional, procura enriquecer a incipiente literatura nacional sobre administração de consórcios e contribui para que gestores possam entender mais facilmente toda a dinâmica desse mercado.

O artigo está dividido em cinco seções, a contar desta introdução. No referencial teórico abordam-se os conceitos de sobrevivência. Segue-se com a metodologia adotada, a apresentação e a análise dos resultados e, finalmente, as considerações finais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial tem base nas visões das teorias evolucionárias a respeito da sobrevivência organizacional. Apresenta os aspectos da sobrevivência apontados pela Ecologia Organizacional e pela Economia Evolucionária. Em seguida, apresenta uma proposta de abordagem da sobrevivência organizacional que reúne as principais contribuições de cada uma destas vertentes.

### 2.1 Sobrevivência na perspectiva da Ecologia Organizacional

Em geral, na perspectiva da Ecologia Populacional, a probabilidade de sobrevivência depende da capacidade de suporte do ambiente e dos eventos que modificam o nível de seleção, do alinhamento entre a natureza do ambiente e a estratégia da firma (generalista ou especialista), da idade e da habilidade da firma de perceber as oportunidades.

A capacidade de suporte do ambiente é definida pelo número de empresas que podem prosperar num dado estado do ambiente. Esta capacidade é determinada por fatores políticos, legais e econômicos, incluindo tanto a disponibilidade de recursos no nicho quanto restrições provenientes de leis, regras e outros aspectos regulatórios. Nesse sentido, mudanças de variáveis institucionais (abrogação de uma lei, mudança de padrões) e mudanças na disponibilidade de recursos externos (causada por desregulamentação, descoberta de novas matérias-primas ou tecnologias, diferentes meios de comunicação ou produção, etc.) promovem deslocamentos na capacidade de suporte do ambiente (DURAND, 2001, p. 400).

O alinhamento estratégico, se generalista ou especialista, é importante fator de sobrevivência. Quanto maior a extensão do nicho, mais generalista é a empresa e, por consequência, maior a flexibilidade para se adaptar às mudanças. Na definição de Freeman e Hannan (1983, p. 1118): “a extensão de um nicho refere-se à

tolerância que uma população tem em função de mudanças no nível dos recursos, sua habilidade em resistir aos competidores e a sua resposta a outros fatores que inibem o crescimento”.

Por outro lado, de acordo com Carroll (1985), quanto mais especialista, menor a competição com outras populações. A presença de organizações generalistas não necessariamente implica a exclusão de empresas especialistas numa determinada população. Nesse sentido, o autor destaca que a concentração de mercado é apenas uma descrição morfológica da indústria. É um indicador que não revela a distribuição de tamanho organizacional e, ao mesmo tempo, mascara a dinâmica competitiva entre as firmas, pois nem sempre as firmas dominantes são as mesmas.

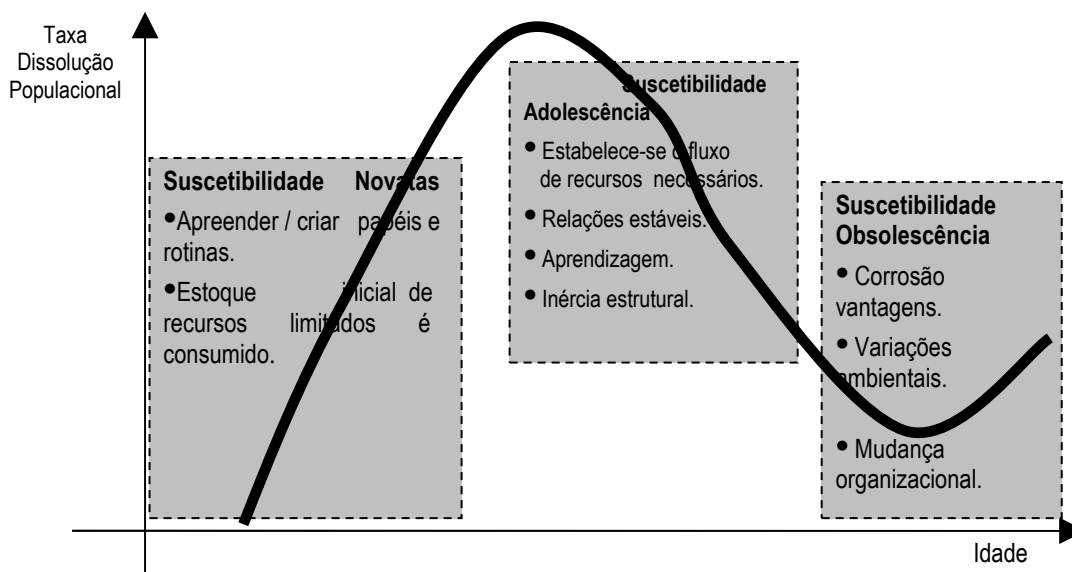
Do ponto de vista estratégico, o foco da ecologia organizacional está nos caminhos em que várias estratégias se adequam ao ambiente, posto que as organizações apresentam lentidão ou rigidez (inércia estrutural) no processo de adaptação (HANNAN; FREEMAN, 1977). Nesse artigo seminal, Hannan e Freeman (1977) argumentam que a força das pressões inerciais na estrutura organizacional explica a ausência ou a dificuldade de adaptação organizacional. A seleção dentro de populações de organizações favorece aquelas cuja estrutura tem alta inércia. Por outro lado, a inércia causa rigidez, afetando o tempo de resposta para aprender e reagir (DURAND, 2001).

Baseados numa perspectiva social do processo evolucionário das organizações, os ecologistas organizacionais defendem que o processo de legitimação e a pressão seletiva do ambiente são fatores que tendem a favorecer as empresas maiores e mais velhas. De um lado, a legitimação social, alcançada na medida em que as empresas amadurecem, dá maior acesso a recursos. A repetição de interações ao longo do tempo possibilita a construção de reputação e confiabilidade, favorecendo a reprodução da estrutura organizacional. De outro, as condições do ambiente definem o volume de recursos disponíveis. Quanto mais seletivo é o ambiente, maior é a disputa por recursos. Dependendo do grau das pressões seletivas, as empresas mais velhas também podem ser atingidas, em função da forte inércia organizacional, definida, sobretudo, pela acumulação de regras e rotinas, o que dificulta uma resposta rápida às mudanças ambientais (HANNAN; FREEMAN, 1984).

As pesquisas em ecologia que tratam da relação entre idade e mortalidade (HANNAN, 1998; CARROLL; HANNAN, 2000) apontam três tipos de suscetibilidade: suscetibilidade das novatas (FREEMAN et al., 1983; HANNAN; FREEMAN, 1984); suscetibilidade da adolescência (BRÜDERL; SCHUSSLER, 1990; FICHMAN; LEVINTHAL, 1991; CARROLL; HANNAN, 2000); e suscetibilidade da velhice ou obsolescência (BARRON et al., 1994; CARROLL; HANNAN, 2000).

Os efeitos da idade em ambientes estáveis são sintetizados na Figura 1. Inicialmente as taxas de dissolução aumentam tendo em vista que organizações mais jovens têm propensão para apresentar taxas mais altas de dissolução em função da necessidade de aprenderem novos papéis e criarem rotinas organizacionais (FREEMAN; HANNAN, 1983). Na adolescência, com o término dos recursos iniciais das novas firmas, as taxas tendem a diminuir à medida que se ganha legitimação (FISCHMAN; LEVINTHAL, 1991). À medida que o alinhamento com o ambiente se desfaz em função de variações externas, aumenta novamente a taxa de dissoluções, dada a dificuldade de mudança organizacional (INGRAM, 1993).

Figura 1 - Efeitos da Idade na Demografia em Ambientes Estáveis



Fonte: Bataglia e Meirelles (2009, p. 91).

## 2.2 Sobrevivência na perspectiva da Economia Evolucionária

Do ponto de vista da Economia Evolucionária, a probabilidade de sobrevivência depende do estágio da trajetória tecnológica e do sucesso na imposição do *design* dominante, da escolha estratégica (se ativa ou passiva) e da adoção de rotinas de busca (DURAND, 2001). A probabilidade de sobrevivência se relaciona às diferenças entre as firmas, que, por sua vez, estão relacionadas à gestão dos recursos, ou seja, às rotinas mais rentáveis dentro da firma, enraizadas nos processos organizacionais e condicionadas por sua história (DOSI; TEECE, 1993).

Os autores da economia evolucionária visualizam o processo de competição numa perspectiva dinâmica, baseada na busca de lucros via inovações, ou seja, a empresa é capaz de se adaptar a partir da inovação (MEIRELLES, 2010). Ao mesmo tempo, a inovação tecnológica tem o potencial de influenciar profundamente as populações organizacionais, pois pode romper mercados, mudar a importância relativa de vários recursos, desafiando as capacidades de aprendizagem organizacional e alterando a natureza da competição (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Os ciclos tecnológicos, nos quais são inseridas novas tecnologias radicalmente diferentes, excluindo-se tecnologias ultrapassadas, tornam possível o estabelecimento de novas ordens de magnitude e desempenho capazes de contribuir com o estabelecimento de novas e transformá-las em competidoras tecnologicamente superiores (DOSI, 1984; TUSHMAN; ANDERSON, 1986; VAN DE VEN; GARUD, 1994).

A pressão de seleção sobre a firma varia conforme o estágio da trajetória tecnológica e a escolha estratégica. Todavia, as escolhas estratégicas também estão relacionadas às diferenças das firmas em relação ao uso dos recursos (rotinas e características operacionais) e ao comportamento de mudança, definido pelas capacidades de absorção e integração de novos conhecimentos.

De acordo com Freeman e Soete (1997), a opção por estratégias de inovação dependerá dos recursos, do histórico, do perfil de gestão e da sorte. Algumas firmas podem mudar de uma estratégia de inovação para imitação, bem como adotar diferentes estratégias em diferentes setores dos seus negócios. Esta escolha reflete diferentes combinações dos recursos e das habilidades científicas e técnicas. Portanto, do ponto de vista da economia evolucionária, a probabilidade de sobrevivência varia conforme a combinação de duas variáveis: tecnologia e tempo (NELSON; WINTER, 1982).

## 2.3 Uma proposta integradora

Cada um dos campos de pesquisa na linha evolucionária (ecologia populacional e economia evolucionária) apresenta contribuições na identificação dos fatores de sobrevivência. São abordagens que em conjunto proporcionam as ferramentas necessárias para pensar as interações micro e macro evolucionárias que marcam o processo de evolução organizacional.

Conforme assinalam Aldrich e Rueff (2006), a evolução organizacional ocorre em diversos níveis e de forma simultânea entre organização, população e comunidade. As mudanças podem ocorrer dentro da organização, na população ou na comunidade de organizações, isto tudo de forma simultânea.

Vários são os trabalhos que buscam uma combinação das abordagens evolucionárias para uma melhor explicação do processo evolucionário. Lewin e Vorbeda (1999) propõem que as estratégias da firma (estratégias de *exploration* e *exploitation*) co-evoluem com as mudanças no ambiente (competitivo, tecnológico e institucional), nas populações de organizações e nas formas organizacionais. Neste processo co-evolucionário, novas formas organizacionais podem mudar e emergir das populações de organizações existentes.

Durand (2001), menos preocupado com o processo de seleção em si e mais com a influência das pressões de seleção, propõe uma visão estratégica de seleção que envolve tanto aspectos internos quanto externos à firma. Segundo o autor, a seleção é um fenômeno dinâmico e multinível. De um lado, por ser um fenômeno dinâmico, a seleção é influenciada por decisões estratégicas tomadas pelas firmas. De outro, estudar as pressões de seleção requer um nível intermediário de seleção, entre capacidades e populações, ou seja, a firma. Nesse sentido, o autor propõe uma reunião dos fatores de sobrevivência identificados em cada uma das abordagens evolucionárias: ecologia organizacional, economia evolucionária e capacidades dinâmicas.

Uma perspectiva integradora das abordagens evolucionárias também é proposta por Bataglia e Meirelles (2009). No modelo proposto, o sistema seletivo ambiental atua sobre os três níveis: firma, população e comunidade, sendo que os fatores de seleção reúnem os fatores complementares propostos pela ecologia e pela economia evolucionária.

A sobrevivência organizacional é analisada neste artigo a partir desta perspectiva multinível do processo de seleção, na qual se incluem fatores externos e internos à empresa. No Quadro 1 são apresentados estes fatores, com os principais autores de referência, e as respectivas proposições (ou hipóteses).

Quadro 1 – Matriz Teórico-Conceitual de Sobrevivência Organizacional

<b>Fator de Sobrevivência</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Principais contribuições</b>
Capacidade de Suporte do Ambiente	Hannan e Freeman (1989) Aldrich e Rueff (2006)	- Dependência de Densidade: efeito legitimação e competição - Dependência de Densidade Cruzada: efeito competição entre populações Relações entre populações podem ser: - competitivas: a presença de uma população reduz a taxa de crescimento de outra. - predatórias: a expansão de uma população legitima a outra, mas o crescimento da segunda diminui (ou piora) a chance de sobrevivência da outra porque depleciona a base de recursos. - mutualismo: a expansão de uma população estimula a expansão de recursos da outra.
Capacidade de suporte do ambiente	Swaminathan (1996) Aldrich e Rueff (2006)	- a escassez de recursos e o nicho “apertado” afetam as taxas iniciais de mortalidade.

Idade	Freeman et al. (1983) Hannan (1998) Carroll e Hannan (2000) Barnett e Hansen (1996)	- a pressão seletiva do ambiente são fatores que tendem a favorecer as empresas maiores e mais velhas. - experiências mais antigas resultam numa armadilha de competência ( <i>competency trap</i> )
Tamanho	Freeman e Hannan (1983),  Hannan et al. (1990) Amburgey et al. (1994)	Firmas grandes apresentam maior inércia estrutural. A força das pressões inerciais na estrutura organizacional explica a ausência ou a dificuldade de adaptação organizacional.
Nicho e busca de diferenciação	Carroll (1985)	Quanto mais concentrado o mercado (presença de forte economia de escala), maior a presença de grandes empresas generalistas dominando e as empresas especialistas encontram espaço e maiores chances de sobrevivência.
Gestão Interna de Recursos e busca de novas oportunidades	Nelson e Winter (1982) Dosi e Teece (1993) Teece (1986) Teece et al. (1994) Bátiz-Lazo e Woldesenbet (2004)	O sucesso de uma organização está relacionado à capacidade dinâmica, ou seja, à capacidade de configurar e reconfigurar as competências e a inovação. No caso do setor financeiro, destacam-se quatro aspectos da gestão interna: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação.
Inovação em Serviços Financeiros	Alvarez e Merino (2003) Facó et al. (2009)	Tipos de Inovação: Novos serviços e produtos (derivativos, produtos estruturados, etc.), Melhorias na Estrutura Organizacional, Aplicações relacionadas à tecnologia da informação, Canais Eletrônicos,  Fatores Influenciadores da Inovação: Pressões macroeconômicas, Regulação do Setor, Pressões do mercado (concorrentes e clientes), Aplicações relacionadas à TI, Política Interna.

Fonte: Elaborado a partir dos autores citados.

O roteiro das entrevistas realizadas está baseado nesta matriz teórico-conceitual. Em linhas gerais, os seguintes aspectos são analisados: capacidade de recursos do ambiente e mudanças no ambiente (institucional e tecnológico) que promovem alteração nessa capacidade, relações interpopulacionais (segmentos competidores e complementares), idade e tamanho (importância de economia de escala de escopo e tamanho do concorrente), alinhamento estratégico (estratégia generalista ou especialista), gestão interna (financiamento interno, perfil da carteira de clientes, investimento em recursos humanos, inovação) e aspectos do ambiente e da política interna da empresa que influenciam a inovação.

### 3. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa adotada neste estudo foi a qualitativa, com característica interpretativa (MERRIAM, 2002). A coleta de dados foi baseada em entrevistas com roteiro semiestruturado, tendo como referência a literatura de sobrevivência organizacional, conforme matriz teórico-conceitual apresentada no referencial teórico.

A coleta de dados foi completada por meio do levantamento do histórico de fundação (nascimento) e dissolução (morte) das administradoras de consórcio, definidos pelas datas de autorização e cancelamento. Construiu-se um banco de dados cuja obtenção dos dados de cada instituição bancária se deu por meio de consultas em dois sistemas de cadastro do BACEN: o Sistema de Informações do BACEN (Sisbacen) e o Sistema de Informações sobre Entidades de Interesse do BACEN Central (Unicad).

A unidade de análise adotada foi o conglomerado, definido de acordo com o CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica), tendo em vista que é o mais adequado para captar os eventos de nascimento e dissolução no setor financeiro.

O critério de seleção das empresas foi a sobrevivência comprovada, ou seja, um histórico consistente de atuação no setor. O critério de seleção dos entrevistados foi o conhecimento do histórico do setor e mais especificamente da empresa. Nesse sentido, foram entrevistadas duas administradoras de consórcio da capital do Estado de São Paulo, mas que têm atuação em âmbito nacional. Essas administradoras foram codificadas como Administradora A e Administradora B. Ambas atuam há mais de 20 anos no mercado, sendo que a primeira é de porte médio, possui 12 filiais, e a segunda tem maior porte, com 60 filiais. Os nomes dos entrevistados foram codificados como Entrevistado A (Administradora A) e Entrevistado B (Administradora B).

O roteiro de entrevista envolveu dois blocos de perguntas, cujas categorias se encontram sintetizadas no Quadro 2. O primeiro inclui a avaliação, por parte dos entrevistados, dos resultados da pesquisa baseada no levantamento histórico a partir do banco de dados supramencionado. Dois aspectos foram analisados: a dinâmica populacional (histórico de fundações e dissoluções) e as relações interpopulacionais (segmentos competidores e complementares).

O segundo bloco envolveu os fatores de sobrevivência, tanto na perspectiva externa quanto interna à organização. Neste caso as categorias analisadas incluíram tanto os fatores de sobrevivência apontados pela Ecologia Organizacional (capacidade de suporte do ambiente, idade, tamanho e alinhamento estratégico), quanto os fatores apontados pela Economia Evolucionária, ligados à gestão interna e à inovação.

A Gestão Interna foi avaliada com base numa visão mais geral do entrevistado em relação ao que explica a sobrevivência da empresa e especificamente em relação a quatro aspectos: i) financiamento interno; ii) perfil da carteira de clientes; iii) recursos humanos; iv) inovação. A inovação foi avaliada de acordo com o tipo (novos serviços ou produtos, melhorias nos serviços existentes, melhorias na estrutura organizacional e canais eletrônicos) e os fatores influenciadores (pressões macroeconômicas, regulação do setor, pressões do mercado, aplicações relacionadas à tecnologia da informação e política interna da empresa).



Quadro 2 - Categorias que compuseram o roteiro de entrevistas

Evolução histórica	Dinâmica populacional	Fundações e dissoluções			
	Relações interpopulacionais	Segmentos competidores Segmentos complementares			
Fatores de sobrevivência	Ecologia organizacional	Capacidade de suporte do ambiente			
		Idade			
		Tamanho			
		Alinhamento estratégico			
	Fatores da Economia Evolucionária	Gestão interna	Financiamento interno		
			Perfil da carteira de clientes		
			Recursos humanos		
			Inovação		
		Inovação	Tipos	Novos serviços/produtos	
				Melhorias nos serviços existentes	
Melhorias na estrutura organizacional					
Melhoria nos canais eletrônicos					
		Fatores influenciadores	Pressões macroeconômicas		
			Regulação do setor		
			Pressões do mercado		
			Aplicação de tecnologia da informação		
				Política interna da empresa	

Fonte: Os autores.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados da pesquisa. Inicialmente é apresentada a dinâmica populacional, em que são apresentadas as curvas de fundações e de dissoluções, bem como os comentários dos entrevistados sobre as mudanças ambientais ocorridas no setor e a alteração da capacidade de recursos do ambiente. Em seguida são apresentadas as avaliações dos entrevistados a respeito das relações interpopulacionais (segmentos competidores e complementares). E, por fim, as avaliações a respeito da influência de idade, tamanho, gestão interna e inovação sobre a sobrevivência organizacional.

##### 4.1 Mudanças Ambientais e Dinâmica Populacional

De acordo com a ecologia organizacional, vários fatores ambientais afetam a quantidade de recursos disponíveis, como leis, regras, descoberta de novos recursos e tecnologia (DURAND, 2001; HANNAN; FREEMAN, 1977). Estes fatores em conjunto proporcionam tanto o estímulo ao surgimento quanto ao cancelamento de empresas numa determinada população.

O Quadro 3 apresenta esquematicamente um breve histórico das mudanças ambientais na população de administradoras de consórcio e os impactos sobre o nascimento e a morte das empresas que nele atuam.

A população de administradoras de consórcio é contemporânea à criação da indústria automobilística no Brasil. Nasceu em 1964, por iniciativa de um grupo de funcionários do Banco do Brasil, cujo objetivo original era o autofinanciamento de veículos para esse grupo de funcionários, com características de uma "ação entre amigos". A partir daí o setor buscou novos produtos, como eletrodomésticos, motos e, mais recentemente, imóveis e serviços (Entrevistado A).

A regulação da atividade se deu em 1968 com a Lei 5768 (distribuição gratuita de prêmios e venda com pagamento antecipado, com carnê), sob supervisão da Receita Federal (até 1991). Entretanto, esta população foi regulamentada pelo BACEN somente duas décadas mais tarde (Entrevistado A). Portanto, o histórico desta população na base de dados do BACEN se inicia a partir de 1991.

A partir da regulamentação pelo BACEN, a atividade passou a ser um negócio classificado como instituição financeira, época em que os bancos, que até então a consideravam uma atividade marginal, se interessaram pelo negócio (Entrevistado A).

O fortalecimento da regulamentação do setor é visto como ponto positivo para os entrevistados. Foi notável a “confiabilidade no segmento” proporcionada pela legislação, principalmente na década 1990, sancionada após muitas situações adversas vividas por consorciados e intervenções do BACEN em algumas administradoras (Entrevistado B). Essa situação corrobora o pensamento de Durand (2001), uma vez que evidencia a capacidade de suporte do ambiente por meio de regulamentação.

Quadro 3 – Adm. de Consórcios: Histórico e Impactos sobre a Dinâmica Populacional

Histórico	Impacto
1964 - Início do setor no Brasil (após criação da indústria automobilística)	
1968 - Regulamentação do Setor (Lei 5768)	Busca de novos produtos (eletrodomésticos e motos).
1969 - Criação da ABAC (Associação Brasileira dos Administradores de Consórcio) para agregar bons administradores (ABAC-SINAC, 2011).	Início de um movimento de moralização, pressões sobre a Receita Federal para emitir portarias.
1991- Início da regulamentação do BACEN (reduções progressivas da alavancagem, de nove vezes o PL para seis; fiscalização de saldo de caixa, procedimentos, contabilidade; liquidação e proibição de abertura de novas empresas durante muitos anos).	Rigidez e controle de novos entrantes promovem uma concentração do setor; <i>status</i> de instituição financeira, regulamentada pelo BACEN atrai os bancos para o
2007-2009 - Mudança nas regras gerais do setor, com a promulgação de lei específica para o sistema de consórcio, consolidando a Lei 5.768 e todas as demais Portarias da RF.	Ausência de novas empresas devido ao rigor do BACEN.
2012 - Mudança na regra do patrimônio líquido	Expectativa de novas fusões.

Fonte: Os autores.

Então, hoje, o consórcio, eu diria para você que ficou mais seguro que um banco. Por quê? Primeiro que todas as obrigações, o acompanhamento nós somos obrigados a acompanhar. E também ter um patrimônio que responda pela operação. Por outro lado, se você tem uma conta corrente em um banco ou uma aplicação e o banco quebra, você está garantido até R\$ 60 mil. Em um consórcio, se um consórcio quebrar, o que não tem acontecido mais... Mas se quebrar, se tiver um problema, o monitoramento é tão rigoroso que eles descobrem isso muito rápido. E quando o Banco [Central] descobre, o que ele faz? Ele não deixa o consórcio quebrar. Ele pega toda a carteira daquele consórcio e transfere para outro que está com a gestão dele em dia, bem aprovada. Então, ninguém perde um tostão (Entrevistado A).

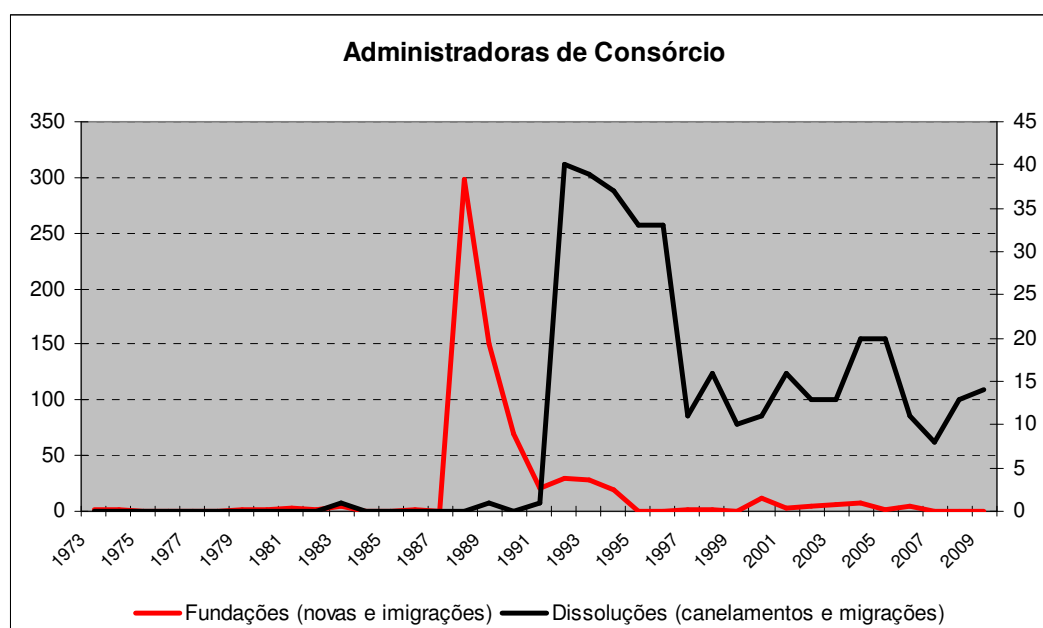
A rigidez e o controle de novos entrantes por parte do BACEN iniciaram um movimento de fusões e aquisições no setor. A partir de 1991 as dissoluções predominaram sobre as fundações e desde então não nasceram mais empresas no setor (Figura 2).

Na esteira do movimento de fusões e aquisições do setor, as duas empresas entrevistadas, ambas com mais de 20 anos de funcionamento, adquiriram várias carteiras como forma de crescer num setor em processo de concentração:

Em 1991... Banco Central... Então, o que aconteceu? Ou saiu fora porque não resistiu, não passou pelo crivo que era capacidade financeira, econômica e gerencial; não passou, caiu fora; ou vendeu a carteira para alguém. Então, nós tivemos fusões e continuamos tendo fusões, ainda. Só eu já absorvi 13 administradoras [...] (Entrevistado A).

Tinha que ter uma estrutura muito grande, porque você tem que ter uma equipe grande, uma equipe de venda grande, e esse consórcio não estava conseguindo mais. Então, eles começaram a fazer o quê? Vender as suas carteiras. ... em 1995 eu lembro que a gente já começou com esse processo... Já em 1997 a gente adquiriu a carteira da DPaschoal. Aí a gente deu uma alavancada, em termos de número, de taxa de administração, de quantidade de clientes. E aí, foi onde teve que estruturar mais. Daí para frente a gente começou a adquirir, a gente adquiriu lá em Fortaleza, era o Grupo União... União também é um grupo forte lá de Curitiba, que a gente adquiriu também, acho que foi em 1998, 1995... Não vou lembrar todas as datas. Mitsubishi que a gente também administra o consórcio deles (Entrevistado A).

Figura 2 – Fundações e Dissoluções - Administradoras de Consórcio



Fonte: Dados da pesquisa obtidos a partir do BACEN.

Ao mesmo tempo em que a regulamentação pelo Banco Central a partir de 1991 provocou concentração no setor, com uma queda significativa no número de empresas, houve também a entrada dos bancos. Este movimento, na opinião do Entrevistado A, fortaleceu o segmento, tendo em vista que deu credibilidade ao negócio:

Todos entraram: Banco do Brasil, Caixa Econômica. Eu acho que não tem nenhum que tenha ficado fora do sistema. Todos entraram. E eu acho, particularmente... Em um primeiro momento, isso nos assustou: Gente, vai acabar o sistema. Com esses monstros desses bancos entrando, vai acabar. Pelo contrário, fortaleceu. Porque, na cabeça do consumidor, o que deve ter passado? 'Ora, se o Bradesco colocou um consórcio é porque é um bom negócio. É porque é um negócio, um negócio firme' (Entrevistado A).

Dentre as mudanças ambientais que alteraram a capacidade de recursos, os entrevistados ressaltaram que a principal se deu em 2009, por meio da regulamentação de lei específica para consórcio (reúne a Lei 5768, todas as portarias da Receita Federal e todas as circulares do Banco Central) “[uma vez que] nada sobrepuja a lei, nem as portarias, nem as circulares”.

Esta nova lei, segundo os entrevistados, deve provocar um novo “enxugamento” no setor, uma nova onda de fusões e aquisições, em função da mudança na regra do patrimônio líquido. Essa regra estipula que a parte relativa a imóveis será menor, o que provocará mais necessidade de caixa. Aumentar o caixa, a partir de 2012, causará problemas às pequenas administradoras. “Então, sem dúvida, vai haver fusões, ainda... Eu imagino” (Entrevistado A). Observa-se que se confirma o proposto por Hannan e Freeman (1984): quanto mais seletivo é o ambiente, maior é a disputa por recursos.

De acordo com os entrevistados, o número médio de empresas que podem prosperar no setor deve se situar em torno de 75% do total de instituições em funcionamento (Ano de 2011). O Entrevistado A imagina “que dessas 200 e poucas administradoras [atuais], deva se reduzir, aí, para, no máximo em dois anos, a 150 [...] até o final de 2013”.

O Entrevistado B, por sua vez, vê “oportunidade de crescimento” para alguns dos *players* bem posicionados no mercado, visto que “falando do nível Brasil [...] tem um número grande de clientes para buscar no mercado”.

O nível atual de ocupação do setor é ainda baixo, havendo muitas oportunidades de crescimento. Estima-se que a base ativa seja composta por “quatro milhões e meio de consorciados” para um potencial de mercado que se situa em torno de “oito milhões de consorciados [e cuja] tendência é crescer de 450 mil a 500 mil clientes/ano”, ou seja, é possível atingir metas da “ordem de 10% a 15% / ano de expansão na base de clientes” (Entrevistado A).

Na contramão da regulamentação, outro fator citado como importante foi a desregulamentação. Por meio dela houve liberdade para as empresas praticarem as taxas de administração que julgassem justas (“O que é justo: livre contratação”). Nesse sentido, “a desregulamentação deu uma responsabilidade maior, uma postura de empresa diferente” (Entrevistado A), com o que corrobora o Entrevistado B.

#### 4.2 Relações Interpopulacionais e Alinhamento Estratégico

O setor de administração de consórcios está em processo de concentração. Conforme apresentado no item anterior, há mais de dez anos não nascem mais empresas no setor. Espera-se que o total de empresas diminua nos próximos anos. Nota-se que essa relativa estabilidade pode caracterizar a suscetibilidade da adolescência, conforme mencionam Brüderl e Schussler (1990), Fichman e Levinthal (1991) e Carroll e Hannan (2000).

A migração para outro setor da economia ou a diversificação é inviabilizada pela legislação. Administradoras de consórcio não podem ter mais de uma atividade, procurando-se assim preservar a essência do negócio. Quem quer atuar no setor, bancos, por exemplo, tem que pedir autorização para o Banco Central e atuar sob nova firma (novo CNPJ).

Os competidores que compõem o mercado são as administradoras independentes e bancos. É interessante notar que as “administradoras ligadas a montadoras, embora sejam concorrentes, são focadas no produto deles - é mais um canal de venda deles, uma venda passiva, assim como é o caso das administradoras ligadas ao varejo (Colombo, Magazine Luiza)” (Entrevistado A). Ou seja, para o Entrevistado A, as administradoras cativas, assim entendidas aquelas que prestam serviço exclusivamente a uma determinada empresa, concorrem em um nicho particular e não representam ameaça competitiva marcante, pois são somente “mais um canal de venda deles”.

Em relação aos bancos, segundo o Entrevistado A, há concorrência, mas o objetivo é outro: apenas “não deixar o cliente dele comprar consórcio de outro banco”. Em contrapartida, na opinião do Entrevistado B, os bancos e as montadoras são fortes concorrentes.

Nota-se que a definição de estratégia, se generalista ou especialista, envolve comparação com outros segmentos (bancos e montadoras) e em relação ao produto. Ambos os entrevistados afirmam que seus portfólios são diversificados, mas isso não importa, porque a empresa não vende o produto, ela vende o consórcio, “o caminho para chegar no produto” (Entrevistado A). Então as administradoras são especialistas no negócio de consórcio, ao contrário dos bancos, que são generalistas.

Nos bancos não existe diferença de tratamento para o cliente de consórcio, na contramão do tratamento dispensado pelas administradoras, uma vez que “o foco é voltado para o cliente” (Entrevistado B). Segundo ele,

o consórcio é apenas mais um produto no portfólio dos bancos, pois "junto com capitalização, seguro, previdência, entrou o consórcio".

O alinhamento estratégico dos consórcios e dos bancos tem, assim, respaldo em Freeman e Hannan (1983) e em Carroll (1985), pois a extensão do nicho define a estratégia generalista e a especialização diminui a competição com outras populações.

A esse respeito, o Entrevistado A indica que "o [Banco] Itaú não ia aceitar muito que um cliente dele, um correntista dele comprasse um consórcio do Bradesco. Ele, então, tem o seu próprio consórcio". Ou seja, as administradoras são altamente especializadas na operação de consórcios, enquanto que os bancos comerciais optaram por diversificar para os consórcios apenas para interpor uma barreira de saída a seus clientes. Nesse sentido, segundo ele, não há nenhum esforço de atendimento do público:

Quer dizer, para atender o seu público [...] ele não paga comissão para ninguém vender. Não paga, não tem comissão. O gerente do banco tem uma meta de seguro, tem uma meta de capitalização, tem uma meta de depósito e tem uma meta de consórcio. Ele é cobrado por isso. Então, ele sai todo mês vendendo [...] (Entrevistado A).

Considerando que este é um setor em processo de concentração, parece que a convivência entre grandes bancos, que são generalistas, e as administradoras independentes, que são especialistas, está próxima do particionamento de recursos apontado por Carroll (1985). Além disso, a sobrevivência da especialista está relacionada à vantagem de conhecer o negócio. As administradoras são especialistas em um negócio que oferece uma variedade de produtos (carros, motos, imóveis, serviços) e essa especialização permite a manutenção e o crescimento do negócio.

O foco foi definido pelos entrevistados como o fator que fundamenta a sobrevivência das duas empresas. O Entrevistado A é explícito ao afirmar que "a empresa só sobreviveu e cresceu graças ao foco". O Entrevistado B acentua que "tem um foco grande no desenvolvimento dos colaboradores" e "ainda maior nos clientes", pois o objetivo é "gerar o encantamento dos clientes". Assim, percebe-se que as estratégias de ambas perseguem a adequação ao mercado (ao ambiente) na tentativa de fugir da inércia estrutural no processo de adaptação, conforme Hannan e Freeman (1977).

O Entrevistado A acrescenta dois ingredientes ao foco como determinantes para o sucesso do negócio: "paixão e talento". A paixão fica demonstrada no discurso eloquente do entrevistado, na riqueza dos detalhes que enumera e nos planos que tem para o negócio. Refere-se ao talento "sem falsa modéstia" e as conquistas ao longo do tempo corroboram o pensamento. No conjunto, observa-se então que a fundamentação da sobrevivência repousa sobre foco, paixão e talento.

#### 4.3 Idade e Tamanho

Na avaliação dos entrevistados, a idade de uma administradora é de suma importância, visto que a credibilidade é essencial à sobrevivência desse tipo de negócio, mais do que muitos outros. A credibilidade é conquistada com o passar do tempo nas relações com consorciados, fornecedores e governo. Neste aspecto, há uma forte aderência das práticas das administradoras à teoria de Fischman e Levinthal (1991), pois com o passar do tempo elas ganham legitimação, tornando-se mais perenes.

Uma nova administradora teria condições de sobreviver somente se estivesse ligada a uma rede de varejo, a um fabricante qualquer ou outra empresa que cedesse a marca (Entrevistado A). Esse entrevistado deixa a entender que alguns fornecedores tradicionais optam por firmar parcerias com administradoras igualmente tradicionais, aproveitando todo o *know-how* da administradora e viabilizando operações com custos apropriados ao negócio. Embora nesses casos operem com a marca da contratante, ao firmar parceria a contratante evita os riscos decorrentes do noviciado em negócio que requer competência específica.

Os entrevistados veem dificuldades para um novo entrante nesse mercado. Primeiro, porque a sistemática de aprovação pelo BACEN se tornou muito mais rigorosa ("A informação que nós temos é que, nos últimos dois anos, não aprovaram nenhuma [nova administradora]" (Entrevistado A). Segundo, porque não se dispõe de mão de obra qualificada notadamente para a venda de quotas de consórcio (Entrevistado B). Este alega que para "uma administradora independente, que tem que ir na rua, que tem que ir atrás do cliente, eu acho muito difícil" qualificar a mão de obra. "Então, o tempo conta muito". Esse mesmo entrevistado informou

que entrantes “nesses últimos anos foram os bancos, mas o banco não tem tanta dificuldade de venda, o cliente dele [do consórcio] é o próprio correntista”.

Em relação ao tamanho, os entrevistados indicam haver forte influência do tamanho da organização para a sobrevivência das administradoras. Segundo o Entrevistado A, a influência é significativa porque o consórcio se remunera pela quantidade de clientes ativos e pagantes. Assim, “quanto maior, melhor é o seu ponto de equilíbrio”.

Em coerência com a visão sobre o tamanho, ambos os entrevistados afirmaram que a economia de escala é importante, pois “se você não tiver escala, não sobrevive não” (Entrevistado A). Porém, o Entrevistado B acredita que “quanto maior, mais dificuldades de administração [porque] as menores têm uma estrutura mais enxuta”. Considere-se que, em linhas gerais, a Empresa B é maior do que a Empresa A. Isto vai ao encontro do que apregoam Freeman e Hannan (1983), Hannan et al. (1990) e Amburgey et al. (1994): firmas grandes apresentam maior inércia estrutural.

Ainda em relação ao tamanho *versus* escala, estima-se que a estrutura deve ser grande para diluir custos, principalmente de vendas. Entretanto, para crescer é necessário estar atento ao desembolso inicial para pagamento de comissão de venda, pois o retorno é demorado e o Banco Central fiscaliza o limite do patrimônio líquido (Entrevistado B).

A economia de escopo não é vista pelo Entrevistado A como importante, pois o objetivo da empresa não é vender produtos, mas sim prestar um serviço para chegar até o que se quer adquirir, inclusive um serviço final (caso do consórcio de serviço). Segundo esse entrevistado, o que se vende é um conceito, o caminho para realizar um desejo de consumo. O Entrevistado B, por seu lado, tem outras preocupações com a diversificação da carteira, uma vez que para ele bens diferentes podem exigir estruturas diferentes. Consórcio de carro e moto, por exemplo, são atendidos com a mesma estrutura; enquanto que consórcio de imóvel, por exemplo, exigiu a montagem de um departamento exclusivo.

O tamanho do concorrente tem importância para a sobrevivência das administradoras. Apesar de a concorrência maior ser com a grande, “a pior é com a pequena, porque é predatória”, pois “vai fazer taxas que são impossíveis de praticar, vai fazer promessas que não serão cumpridas para poder sobreviver” (Entrevistado A). O Entrevistado B, talvez por ser maior, vê nos bancos seu maior concorrente.

#### 4.4 Gestão Interna e Inovação

A Gestão Interna foi avaliada em relação a quatro aspectos específicos: financiamento interno, perfil da carteira de clientes, recursos humanos e inovação.

Na avaliação do Entrevistado B, é importante administrar bem o capital de giro, não tendo que recorrer a financiamento externo. Como o patrimônio líquido é fiscalizado rigorosamente pelo Banco Central, o acúmulo de empréstimos é altamente prejudicial ao negócio.

Os entrevistados não mostraram preocupação com o perfil da carteira. A fala do Entrevistado B demonstra haver muito interesse no volume da carteira, mas nenhum dos entrevistados expressou administrar a composição de suas carteiras.

Outro fator interno, os recursos humanos, é motivo de atenção, sendo considerado um fator importante principalmente para a Empresa B.

O Entrevistado A considera a inovação como o fator mais importante para a sobrevivência. Para ele “a inovação é o aspecto mais relevante devido à concorrência maior com os bancos”. Como exemplo de inovação, o entrevistado citou as alianças da empresa com montadoras com marcas fortes, tais como Audi, Troller, Ducati, KTM e Kawasaki, introduzindo um novo modelo de negócio no mercado de consórcios.

A inovação predominante foi avaliada em quatro tipos: novos serviços, melhoria num serviço existente, melhorias na estrutura organizacional e canais eletrônicos.

O Entrevistado A destacou como novos serviços o atendimento total do cliente. Tanto a venda (pesquisa, escolha do plano, compra, emissão de contrato e pagamento) quanto o acompanhamento de extrato de conta corrente e participação em assembleias passaram a ser feitos por sistema acessado via Internet.

Destaca-se, portanto, a aplicação da tecnologia referenciada por Cohen e Levinthal (1990), pois, conforme o Entrevistado A, por meio dela alteraram-se a natureza e a forma da competição.

Inovação de destaque foi o sistema de aprovação automática de crédito da Empresa B, baseado na análise do perfil dos clientes, em conexão com a Serasa Experian, que constitui “case” e deu “prêmios da ABAC”, segundo o Entrevistado A.

A inovação se deu também nos serviços já existentes, por meio da melhoria dos processos. Os processos foram aprimorados fazendo-se uso da Internet para vendas, emissão do contrato, atendimento e acompanhamento do grupo pelo próprio cliente (Entrevistado A).

Nota-se que o atendimento ao cliente foi fator preponderante, sendo referenciado por ambos os entrevistados. Na Empresa B “a central de atendimento passou por melhorias, chegando a ser agraciada com prêmios pela satisfação do cliente” (Entrevistado B).

As melhorias na estrutura organizacional ocorreram por conta de treinamento diferente da força de vendas, conforme salientou o Entrevistado A, por meio de uma “inovação em RH”, em que a gestão é descentralizada. Esse mesmo tipo de inovação na Empresa A mereceu prêmio da ABAC (Entrevistado B).

Destaca-se a inovação no uso do canal eletrônico (Internet), que “dá acesso ao consorciado a todas as informações de que precisa, podendo ainda dar lances pela Internet” (Entrevistado A) e que aperfeiçoou e agilizou a aprovação do crédito do cliente contemplado (Entrevistado B).

Nesses aspectos, sobressaem-se os efeitos práticos dos ensinamentos de Nelson e Winter (1982), Dosi e Teece (1993), Teece (1986), Teece et al. (1994), Bátiz-Lazo e Woldesenbet (2004), ao afirmarem que, em suma, o sucesso de uma organização está relacionado à capacidade de configurar e reconfigurar as competências e a inovação.

Os fatores influenciadores da inovação incluem pressões macroeconômicas, regulação do setor, mercado (competição e demandas de clientes), aplicações relacionadas à TI e política interna.

Dentre as pressões macroeconômicas, assim consideradas a inflação, os juros e o câmbio, a inflação é um fator que contribui muito para as vendas e o apelo do consórcio é que não gera inflação, por não exigir financiamento e sim poupança. Inova ao ser um sistema de autofinanciamento, em que os consorciados são credores, tornando-se devedores apenas após a contemplação (Entrevistado A).

Antes da regulamentação pelo BACEN, a atividade era vista como uma atividade marginal. A partir da regulamentação, o setor buscou novos produtos além dos automóveis, tais como os eletrodomésticos, as motos, os imóveis e os serviços. A partir do momento em que as administradoras foram classificadas como instituição financeira, houve uma moralização desse mercado. A exigência de mais caixa e menos bens imóveis trará novas mudanças no mercado, prevendo-se a redução em torno de 30% do número de administradoras. Por outro lado, a desregulamentação em relação às taxas de administração, deixando o mercado livre, trouxe concorrência mais eficaz e justa, além de trazer mais responsabilidades aos administradores. Regulamentações e desregulamentações influenciam a inovação ao exigir das administradoras novas posturas e agilidade para se adaptarem.

As pressões da competição do mercado e dos clientes são aspectos que influenciam as inovações nos negócios, como é o caso das parcerias realizadas com montadoras de marcas fortes, e as inovações relacionadas à agilidade no atendimento, como é o caso dos canais eletrônicos e das melhorias nas centrais de atendimento.

As aplicações relacionadas à tecnologia da informação têm influenciado significativamente a inovação. Toda administração é feita por sistemas informatizados em tempo real. Clientes têm acesso *on-line*, via Internet, a informações de seu grupo e quota, podendo, inclusive, oferecer lances eletronicamente. Além de agilizar os processos, dá confiança ao investidor e reduz prazos e burocracia para o atendimento, além de dar um ar de modernidade às operações do dia a dia.

Na Empresa B a política interna é voltada à criatividade e o ambiente favorece a criação de alternativas. Os funcionários são incentivados a apresentar novas ideias. Como relata o Entrevistado B, na Empresa B “a gente entra no Comitê Executivo, você sai de lá com dez coisas para resolver. Você levou uma, um projeto, você sai com dez”. A esse respeito, observa-se que, conforme Dosi e Teece (1993), a probabilidade de sucesso está relacionada aos processos organizacionais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar a sobrevivência organizacional das administradoras de consórcio no Brasil a partir de uma perspectiva evolucionária que reúne tanto aspectos externos (dinamismo populacional) quanto internos à firma (alinhamento estratégico, idade, tamanho, gestão da inovação). O Quadro 4 tenta sintetizar os resultados do estudo.

Quadro 4 - Fatores de sobrevivência - resumo dos resultados do estudo

Ecologia organizacional	Capacidade de suporte do ambiente		Regulamentação dá suporte. Barreiras à entrada.		
	Idade		Idade traduz a credibilidade.		
	Tamanho		"Quanto maior, melhor é o seu ponto de equilíbrio".		
	Alinhamento estratégico		Especialistas x bancos generalistas.		
Fatores da Economia Evolucionária	Gestão interna	Financiamento interno		Importante: administração do capital de giro.	
		Perfil da carteira de clientes		Não é preocupante. O volume é importante.	
		Recursos humanos		É motivo de constante atenção.	
		Inovação		Melhoria de processos e mais serviços ao cliente.	
	Inovação	Tipos	Novos serviços/produtos		Confiança ao investidor, redução da burocracia.
			Melhorias nos serviços existentes		Pontualidade e assertividade de informação.
			Melhorias na estrutura organizacional		Mais agilidade nos processos e serviços ao cliente.
			Melhoria nos canais eletrônicos		Acesso do cliente às informações on-line.
		Fatores influenciadores	Pressões macroeconômicas		Inflação, juros e câmbio. Geração de poupança.
			Regulação do setor		Desregulamentação em relação às taxas
Pressões do mercado		Positivas, influenciam as inovações no negócio.			
Aplicação de tecnologia da informação		Administração integrada. Sistemas em tempo real.			
Política interna da empresa		Incentivo à criatividade.			

Fonte: Os autores.

Em relação ao dinamismo populacional, nota-se que as dissoluções são predominantes nesse setor de atividade econômica, ressaltando-se o efeito competição. É um setor em processo de consolidação, que passou por diferentes fases, mas que ainda poderá passar por outras fases de fusões, principalmente pela recente regulamentação que exige maior liquidez imediata para as administradoras.

Do ponto de vista do alinhamento estratégico, apesar de esta população ser especialista, ou seja, focada essencialmente no negócio de consórcio, há competição com os bancos. A sobrevivência nesse ambiente só é possível a partir do atendimento diferenciado e, principalmente, da inovação, como é o caso das parcerias realizadas com montadoras de marcas fortes, e as inovações relacionadas à agilidade no atendimento, como é o caso dos canais eletrônicos e das melhorias nas centrais de atendimento.

A idade e o tamanho das instituições são provavelmente as mais fortes barreiras de entrada de novos competidores. Apesar da concorrência aumentada, o setor se viu fortalecido com a entrada dos bancos, devido à credibilidade junto ao público-alvo que estes proporcionaram, embora se perceba que os bancos não mantenham bom alinhamento estratégico com esse tipo de negócio.

Interessante notar que, conforme os entrevistados, a acumulação de receitas se dá pela quantidade de consorciados, o que não parece ser bem explorado pelos bancos, que dispõem de acesso fácil a clientes potenciais. Ou seja, a escala não tem sido bem aproveitada pelos bancos. Talvez para isso contribua a não especialização dos bancos nesse setor, visto que sua principal fonte de receita provém do *spread* bancário.

Quanto à gestão interna, a liberdade concedida para a fixação das taxas de administração, principal receita das administradoras, tem sido benéfica em duas dimensões: primeiro, diferencia as administradoras e requer ou provoca eficácia da gestão. Segundo, por diferenciá-las, dá opções de escolha ao consumidor. Contribui para uma seleção natural, pois somente as administradoras com boa gestão têm sobrevivido. Reforça-se aqui a visão da economia evolucionária, baseada na visão de que a probabilidade de sobrevivência está relacionada às diferenças entre as firmas, por sua vez relacionadas à gestão dos recursos (DOSI; TEECE, 1993). Nesse sentido, vale ressaltar que estudos futuros sobre a sobrevivência no setor devem incluir autores de capacidades dinâmicas, considerado por Durand (2001) um dos pontos do tripé da sobrevivência mais focado nos aspectos internos da firma. Do ponto de vista da análise da sobrevivência organizacional, a literatura de



capacidades dinâmicas evoluiu consideravelmente (SILVA E MEIRELLES; CAMARGO, 2014), sobretudo no que se refere à micro fundamentação do construto (TEECE, 2007; 2009; 2014).

A inovação tem sido fator decisivo de seleção, uma vez que é forte aliada das administradoras que utilizam sistemas e *internet* para oferecer novos serviços aos consorciados, diferenciando-se das concorrentes.

Finalizando, em um segmento cuja dinâmica evolucionária demonstra predominância de dissoluções e fusões, com barreiras de entrada significativas e com expectativa de crescimento dos negócios, “na ordem de 10% a 15% de expansão na base de clientes [cuja] tendência é crescer de 450 mil a 500 mil clientes/ano” (Entrevistado A), as administradoras que estão operando e apresentam práticas de gestão eficazes e boa liquidez corrente, com domínio de suas capacidades de inovação, tendem a crescer e se perpetuar nesse mercado.

Uma limitação adicional refere-se ao número de entrevistados (uma entrevista por administradora), todavia este estudo contribui ao analisar um ambiente competitivo específico sob a ótica da dinâmica evolucionária e poderá dar suporte à tomada de decisões das empresas, tanto no que se refere ao posicionamento estratégico quanto nas decisões de entrada ou saída neste segmento.

## REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. E.; RUEF, M. **Organizations Evolving**, London: SAGE, [1999] 2006.
- ALVAREZ, V.S.; MERINO, T.G. The History of Organizational Renewal: Evolutionary Models of Spanish Savings and Loans Institutions. **Organization Studies**, v. 24, n. 9, p. 1437-1461, 2003.
- AMBURGEY, T.L., DACIN, T.; KELLY, Disruptive selection and population segmentation: interpopulation competition as a selection process. In: BAUM, J.A.C.; SINGH, J.V. (Eds.). **Evolutionary, Dynamics of Organization**. New York: Oxford University Press, 1994.
- BARNETT, W.; HANSEN, M. The red queen in organizational evolution. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 139-157, 1996.
- BARRON, D. N.; WEST, E.; HANNAN, M. T. A time to grow and a time to die: growth and mortality of credit unions in New York City, 1914-1990. **American Journal of Sociology**, v. 100, n. 2, Sept. 1994.
- BATAGLIA, W.; MEIRELLES, D. S. Population Ecology and Evolutionary Economics: Towards an Integrative Model. **Journal of Management Research**, v.7, n.2, p.87-101, 2009.
- BÁTIZ-LAZO, B.; WOLDESENBET, K. The dynamics of product and process innovation in UK banking. **International Journal of Financial Services Management**, n.1, v. 4, p. 400-421, 2006.
- BAUM, J. A. C.; OLIVER, C. Institutional linkages and organizational mortality. **Administrative Science Quarterly**, v.36, p. 187-218, 1991.
- BRÜDERL, J; SCHUSSLER, R. Organizational Mortality: The Liabilities of Newness and Adolescence. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 3, p. 530-547, 1990.
- CARROLL, G. R. Concentration and Specialization: Dynamics of Niche Width in Populations of Organizations. **American Journal of Sociology**, v. 90, p.1262-1283, 1985.
- CARROLL, G.L.; HANNAN, M.T. **The demography of corporations and industries**. New Jersey: Princeton University Press, 2000.
- COHEN, W. M; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- DOSI, G. **Technical change and industrial transformation**: The theory and an application to the semiconductor industry. London: Macmillan, 1984.
- DOSI; G. TEECE, D. Competencies and the boundaries of the firm. **Center for research in Management**, CCC Working-paper n. 93-1, University of California, 1993.
- DURAND. R. Firm Selection: An Integrative Perspective. **Organization Studies**, v. 22, n. 3, p. 393-417, 2001.

FACÓ, J. F. B.; DINIZ, E. H.; CSILLAG, C. J. O Processo de Difusão de Inovações em Produtos Bancários. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 25, p. 177-208, set/dez 2009.

FISCHMAN, M.; LEVINTHAL, D. A. Honeymoons and the liability of adolescence: A new perspective on duration dependence in social and organizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 442-468, 1991.

FREEMAN, J.; HANNAN, M. T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v. 88, p. 1116-1145, 1983.

FREEMAN, J.; CARROLL, G.; HANNAN, M. T. The liability of newness: age dependence in organizational death rates. **American Sociological Review**, v. 48, p. 692-710, 1983.

FREEMAN, Christopher.; SOETE, Lucas. **The Economics of Industrial Innovation**. Cambridge, Mass.: MIT Press, third edition, 1997.

HANNAN, M. T. Inertia, Density and the Structure of Organizational Populations, **Organization Studies**, v. 18, n. 2, p.193-228, 1997.

HANNAN, M. T. Rethinking Age Dependence in Organizational Mortality: Logical Formalizations. **The American Journal of Sociology**, v. 104, n.1, p. 126-164, 1998.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, p. 149-164, 1984.

HANNAN, M.T., RANGER-MOORE, J.; BANASZAK-HOLL, J. Competition and the evolution of organizational size distributions. In Singh, J.V. (Org.). **Organizational Evolution: New Directions**. Newbury Park: Sage, 1990.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational Ecology**, Cambridge: Harvard University Press, 1989.

INGRAM, P. L. Old, tired, and ready to die: The age of the dependence of organizational mortality reconsidered. **Paper** presented at annual meeting of Academy of Management, Atlanta, GA, 1993.

JOHNSON, R. B. ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v.1, n.2, p.112-133, 2007.

LEWIN, A. VOLBERDA, H. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, 10, p. 519-534, 1999.

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

MEIRELLES, D. S. Teorias de mercado e regulação: por que os mercados e o governo falham?. **Cadernos EBAPE.BR (FGV)**, v. 8, p. 644-660, 2010.

NELSON, R., WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

SILVA E MEIRELLES, D., CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?. **RAC. Revista de Administração Contemporânea (Online)**, v. 18, p. 41-64, 2014

SWAMINATHAN, A. Environmental Conditions at Founding and Organizational Mortality. **The Academy of Management Journal**, v. 39, n.5, p. 1350-1377, 1996.

TEECE, D. Profiting from technological innovation. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J.; RUMELT, R.; DOSI, G.; WINTER, S. Understanding corporate coherence: theory and evidence. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 23, p. 1-30, 1994.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & Strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities. In: An (Economic) Theory of Firms. **Academy Of Management Perspectives**, 28(4), 328-352, 2014.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465. 1986.

VAN DE VEN, A. H.; GARUD, R. The coevolution of technical and institutional events in the development of an innovation. In: J. A. C. BAUM, & J. SINGH (Eds.). **Evolutionary dynamics of organizations**. New York: Oxford University Press, 1994, p. 425-443.