A TRAJETÓRIA, MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E PERSPECTIVAS DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO SOLIDÁRIO: UM ESTUDO DE CASO EM MINAS GERAIS

Autor(es) Isabela Renó Jorge Moreira[1], Alair Ferreira de Freitas[2], Almiro Alves Júnior[3], Paulo Henrique da Silva[4].

Filiação Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar [1]; Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar [2]; Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar[3], Universidade Federal de Viçosa, Núcleo de Pesquisa e Extensão Cooperar[4].

Eixo Temático: Governança, Gestão e Inovação

Resumo

Esta pesquisa é parte integrante de uma nova agenda de investigação e discussão sobre o cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais que busca desvelar a estruturação, organização e o impacto da inserção de um novo sistema cooperativo no estado. O objeto de estudo é uma cooperativa de crédito solidário, a Cresol Sudeste de Minas, antiga Creditag Fervedouro, localizada em Fervedouro/MG, que oferece produtos e serviços financeiros tendo como público prioritário a agricultura familiar. Foi utilizado o método de pesquisa qualitativo e descritivo, e se aplicou como estratégia de pesquisa o estudo de caso com a utilização de entrevistas semiestruturadas com atores chave. Conclui-se que a busca por legitimidade, o anseio de operacionalizar o PRONAF e as exigências impostas pelo ambiente externo foram fatores primordiais que culminaram a transição para o sistema Cresol, e as vantagens das mudanças organizacionais apresentadas pelos próprios cooperados e dirigentes da cooperativa vão além do que almejavam.

Palavras-Chave: Cooperativismo; Cooperativismo de crédito; Institucionalismo; Agricultura familiar.

ABSTRACT

This study is part of a new agenda for research and discussion on solidarity credit cooperativism in Minas Gerais that seeks to unveil the structuring, organization and impact of the insertion of a new cooperative system in the state. The object of study is a solidary credit cooperative, Cresol Sudeste de Minas, formerly Creditag Fervedouro, which offers financial products and services with priority for family farming, located in Fervedouro / MG. The method used was either qualitative and descriptive, and the case study was applied as a research strategy with the use of semi-structured interviews with key actors. The search for legitimacy, the desire to operationalize the PRONAF and the demands imposed by the external environment were key factors that culminated the transition to the Cresol system, and the advantages of

organizational changes presented by the cooperative members themselves and the cooperative leaders go beyond that they wanted.
Keywords: Cooperativism; Credit cooperativism; Institutionalism; Family farming.

1. Introdução

As cooperativas de crédito são instituições financeiras, sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica própria, de natureza civil, sem fins lucrativos e não sujeitas a falência, que objetiva propiciar crédito e prestar serviços aos seus cooperados (BITTENCOURT, 2001). São empreendimentos nos quais os seus clientes são também os proprietários, que integralizam capital e recebem sobras proporcionalmente às suas transações financeiras ou devem se responsabilizar pelas perdas, caso ocorram.

Ao buscar o acesso ao crédito, os agricultores familiares e a população de baixa renda recorrentemente enfrentam dificuldades em localizar, no sistema de financiamento econômico usual (como os bancos), um formato de crédito que os abarque de forma satisfatória. Devido a essas lacunas, surgem as cooperativas de crédito solidário, que possuem objetivo de promover a inclusão social através de ferramentas financeiras para atender às demandas das populações excluídas do sistema financeiro convencional. Tais organizações, em Minas Gerais, têm passado nos últimos anos por intensas mudanças, seja no âmbito interno, em sua gestão, ou externo, em termos de articulações e configuração do sistema cooperativo de crédito rural solidário no estado. É fundamentado nessas questões que se define o objetivo e o escopo deste estudo.

O objeto deste estudo é uma cooperativa de crédito solidário, a Cresol Sudeste de Minas, que disponibiliza produtos e serviços financeiros, tendo como público prioritário a agricultura familiar. Sua sede está localizada em Fervedouro/MG e conta com postos de atendimento em sete municípios da Zona da Mata Mineira. A cooperativa passou por diversas mudanças organizacionais até atingir o patamar atual e é esse processo o foco deste trabalho. O objetivo do trabalho é descrever a trajetória e o processo de estruturação da cooperativa Cresol Sudeste de Minas, identificando as mudanças organizacionais difundidas a partir da transição da Creditag Fervedouro para o sistema Cresol, além de apontar suas principais perspectivas.

A escolha da cooperativa se deu por sua experiência singular na região e foram identificados poucos trabalhos acadêmicos que a sistematiza. A partir do recorte analítico, espera-se, com esta pesquisa, não só a descrição de situações e procedimentos vinculados a atuação da Cresol Sudeste de Minas, mas a compreensão de como se estruturam e se reproduzem as estratégias e processos ligados às novas dinâmicas dentro dessa organização.

Para a realização da pesquisa foi utilizado a abordagem qualitativa para aprofundar os aspectos não-numéricos da temática proposta. Sampieri; Collado e Lucio (2003) explicam que a pesquisa qualitativa possui maior detalhamento, riqueza, dispersão interpretativa dos dados obtidos, além de proporcionar

contextualização com o ambiente estudado. Para Gil (2010, p. 90) nos estudos qualitativos “costuma-se verificar um vaivém entre observação, reflexão e interpretação à medida que a análise progride.”

Para o desenvolvimento da pesquisa empírica, se desempenhou a coleta de dados por meio de dados primários e secundários coletados durante o ano de 2017. Como dados primários, utilizou-se falas contidas no vídeo institucional de 10 anos da cooperativa, entrevistas em profundidade com três membros da diretoria da Cresol Sudeste de Minas, a participação na Apresentação do Plano Safra 2017-2018, no Seminário em Defesa da Agricultura Familiar em Muriaé, duas reuniões de estruturação do Planejamento Estratégico da Cresol Sudeste de Minas e os encontros de negociações e aproximação institucional entre a Universidade Federal de Viçosa e a Cresol Sudeste de Minas, que auxiliaram a compreensão de fenômenos organizacionais, sociais e políticos da organização (YIN, 2001)

Para proporcionar o contato direto com a realidade vivenciada pelos atores e pela organização, utilizou-se como dados secundários os Relatórios de Atividades e Balanço Social da Cresol, além de dados fornecidos pela própria instituição e dados do Banco Central do Brasil (BACEN), Fundo Garantidor do Cooperativismo (FGCoop) e da Confederação Cresol nos quais ampliam a visão do panorama que estão as cooperativas de crédito solidário no Brasil.

Para Gil (2010), é importante fundamentar a pesquisa qualitativa conforme os métodos empregados, que nesse caso será representada pela pesquisa bibliográfica para a realização da fundamentação teórica. Assim, o marco teórico do institucionalismo dá suporte ao estudo, sendo uma abordagem que considera as organizações como agentes que atuam com vistas aos objetivos sociais e ambientais do grupo ao qual representa, mas sem deixar de observar o papel dessas instituições como estrutura de ações normativas e reguladoras, o que implica na existência de relações de forças e de interesses divergentes entre os atores a qual se relacionam.

O conjunto de ações que produz maior institucionalização de uma organização dentro de seu campo organizacional, não é produzido exclusivamente para obter melhor desempenho administrativo e financeiro, podendo ocorrer também por outras questões, no qual pode-se destacar a procura por uma maior legitimação para atuar em seu campo (MEYER; ROWAN, 1997). Segundo Dimaggio e Powell (2005, p.76), as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social e econômica.

2. Referencial teórico

2.1. Cooperativismo de crédito solidário

As cooperativas de crédito estão em acessão no Brasil e, de acordo com Búrigo (2006), essas organizações são conceituadas como elementares para o desenvolvimento da América Latina. São instituições que oferecem produtos e serviços financeiros aos seus associados e seu diferencial está na relação existente entre cooperativa e cooperado. A distinção entre cooperativas de crédito e bancos tradicionais está essencialmente na concepção de que os próprios tomadores de crédito são também os ofertantes, compondo a dualidade de beneficiário dos recursos e os aplicadores dos mesmos. Ou seja,



os usuários dos serviços financeiros são os donos das cooperativas, administram o empreendimento por meio da autogestão (AMARAL, 2012).

Bittencourt (2001) afirma que uma cooperativa de crédito pode oferecer os mesmo serviços de um banco e determina que entre as principais diferenciações estão nas taxas de juros, que são menores; na concessão de crédito, que não deve focar em grandes projetos e sim na capacidade e necessidade dos seus associados; o atendimento, que tende prezar pela pessoalidade; e as sobras, distribuídas aos cooperados e não aos empresários e acionistas.

Fundamentado em uma perspectiva baseada na valorização de princípios do cooperativismo e da economia solidária, como a democracia, igualdade, autogestão, confiança, solidariedade, cooperação e sustentabilidade, emerge um novo modelo de cooperativismo de crédito, as cooperativas de crédito solidário. As cooperativas de crédito inseridas na lógica da economia solidária operam com um público de baixa renda e de forma horizontalizada; enquanto as cooperativas de créditos tradicionais tendem a verticalizar os seus processos e valorizar a economia de escala, o que consequentemente gera uma eficiência operacional (FREITAS; FREITAS 2013; SUCUPIRA; FREITAS, 2011).

O cooperativismo de crédito solidário surge nos anos 90, operando essencialmente com público rural, atuando em menor expressão com os segmentos urbanos. Desde então, essas organizações assumem um importante papel ao ser instituições-chave na luta pela democratização de linhas de crédito rural, essencialmente às linhas governamentais como as do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), e pela busca da valorização da agricultura familiar prezando pela participação social de seus cooperados, garantindo a autogestão (BÚRIGO, 2006).

Por não serem público-alvo de bancos, muitas vezes as pessoas mais carentes buscam alternativas informais de acessar crédito e se sujeitam a tipos de serviços com altas taxas de juros. A grande parte dos atos financeiros das populações de baixa renda ocorrem em mercados que agem de forma ilícita, sem nenhum enquadramento legal e acompanhamento técnico. Principalmente em pequenos municípios e no meio rural brasileiro, a população de baixa renda considera que agiotas e comerciantes locais são agentes que substituem os bancos no que se diz a respeito aos empréstimos. Entretanto, esses agentes cobram altas taxas de juros, mas representam para muitos a única fonte de concessão de crédito (BÚRIGO, 2006).

Dessa forma, o surgimento das cooperativas de crédito solidário se torna essenciais principalmente para os segmentos que historicamente foi alijado das políticas públicas de crédito do Brasil, como é o caso da agricultura familiar. Essas cooperativas são alternativas que têm ganhado visibilidade no cenário nacional pelos benefícios que vêm apresentando, tanto para os cooperados e suas famílias, quanto para os locais onde se encontram. Percebe-se sua ascensão ao analisar que, em 2006, haviam 175 cooperativas de crédito solidário vinculadas à Associação Nacional do Cooperativismo de crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol), e em 2010, já existiam 204 cooperativas. Em 2016 a Confederação Cresol, substituta da Ancosol, contabilizava 500 agências incorporadas (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2016).

Dentre os sistemas de cooperativas de crédito do Brasil, se destacam as que são vinculadas a Confederação Cresol, composta pelas cooperativas de crédito solidário cuja as centrais são a Cresol Central, Cresol Sicoper, Ascoob e Cresol Baser (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2018). Essa pesquisa concentra-se em estudar uma cooperativa singular que compõe a Cresol Baser, que atualmente abrange nove estados localizadas em quatro regiões brasileiras.

Um dilema enfrentado por essas organizações é como valorizar o caráter social e garantindo os benefícios financeiros e econômicos. O Banco Central do Brasil (BACEN) define que as cooperativas precisam apresentar solidez financeira e ao mesmo tempo serem socialmente justa. Ou seja, as cooperativas de crédito estão sujeitas à adequação das normas de mercado, gerar resultados, serem competitivas, investir em tecnologias e profissionalizar a gestão, mas não obstante, respeitando os ideais do cooperativismo, de inclusão social, responsabilidade ambiental, taxas justas aos seus cooperados e prezando pela atuação local (BACEN, 2018).

Além de buscar esse balanceamento, as cooperativas enfrentam um outro desafio, independentemente de sua área de atuação, seguem exigências impostas pelo ambiente externo, em um âmbito no qual as organizações não possuem controle. No caso das cooperativas de crédito, o ambiente institucional que as condicionam é composto por um ambiente regulatório rígido, por isso seguem as normas e estão sob a supervisão dos órgãos fiscalizadores do Sistema Financeiro Nacional (FREITAS; FREITAS, 2013).

2.2. Institucionalismo e legitimidade

A concepção de instituição abordada neste trabalho é baseada nas interações sociais. São estruturas do tipo regulativo, normativo e cognoscitivo que dão estabilidade, significado e coerência ao comportamento social (SCOTT, 1995). As instituições são reconhecidas como agentes que atuam com vistas aos objetivos sociais e ambientais do grupo aos quais representam, mas sem deixar de observar o papel dessas instituições como estrutura de ações normativas e reguladoras, o que implica na existência de relações de forças e de interesses divergentes entre os atores que se relacionam.

As instituições orientam os comportamentos ao ajustarem quadros cognitivos ao conjunto de significados que os atores disponibilizam para interpretar o comportamento de outros atores em uma dada situação social. A construção de regras de relacionamentos e interações em certos campos ou organizações trata, pois, da criação e reprodução de instituições.

No processo dessa institucionalização, o isomorfismo é um elemento essencial, visto que simboliza um processo que pode impulsionar a homogeneidade das organizações que estão inseridas em condições ambientais equivalentes, levando assim a constituição dos campos organizacionais. Ao incorporar estruturas e práticas legitimadas no campo organizacional[1], as organizações deixam de fazer parte de um sistema

[1] Partimos da concepção de campo organizacional, em sua proposição seminal de Dimaggio e Powell (2005), no qual o campo é tido como a totalidade dos atores relevantes que partilham um conjunto de significados e relacionamentos e que interagem entre si, compondo assim uma área importante da vida institucional.

independente, o que consequentemente reduz as chances de insucesso (FREITAS; FREITAS, 2013).

Meyer e Rowan (1991) explicam que há duas formas de ordenar as organizações. Ou são aquelas cujo êxito está diretamente ligado à administração de suas redes de relacionamento, ou elas são institucionalizadas, mas seus resultados positivos são frutos de relações de estabilidade e confiança obtidos através do isomorfismo com normas institucionais. Os autores Dimaggio e Powell (2005) destacam três processos isomórficos, sendo eles coercitivo, mimético e normativo:

> Identificamos três mecanismos por meio dos quais ocorrem mudanças isomórficas institucionais, cada um com seus próprios antecedentes: 1) isomorfismo coercitivo, que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; 2) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e 3) isomorfismo normativo, associado à profissionalização (DIMAGGIO; POWELL, 2005, p. 77).

O isomorfismo coercitivo é resultante de processos de pressões que podem ser realizadas por determinadas organizações vinculadas ou correlatas, nem sempre essas pressões são de cunho formal, muitas das vezes são determinações persuasivas. As mudanças organizacionais isomórficas normativas visam a busca pela legitimação dos fundamentos intelectuais desenvolvido por estudiosos, e pelo desenvolvimento de redes profissionais de modo a propagar novos modelos às organizações. Já o isomorfismo mimético ocorre principalmente através de transferências de informações, de conhecimentos nos quais organizações se moldam sendo esse processo intencional, quando se buscam empresas que possam instalar determinados métodos de produção, de gestão e etc, ou sem nenhuma intenção, que ocorre de forma natural de acordo com os processos das organizações. (PECI, 2006).

As organizações, estrategicamente, visam se inspirar em outras organizações que em suas concepções são bem-sucedidas e mais legítimas. A expansão e a notoriedade de certos tipos de arranjos estruturais se dão muito mais pela universalidade dos processos miméticos, do que pelos indícios concretos de que os modelos escolhidos aumentam a eficiência da organização (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

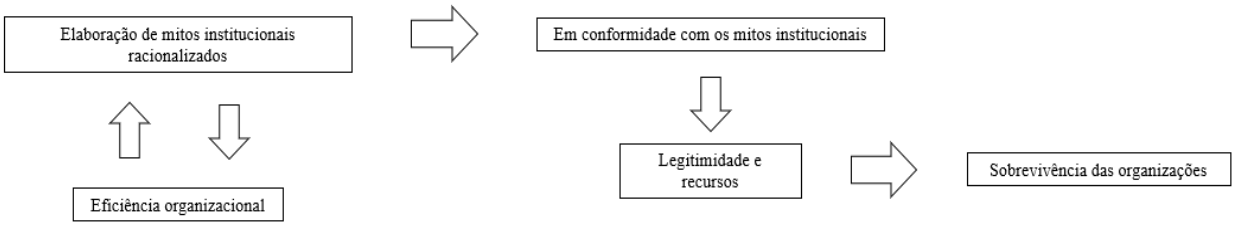
A tendência da sociedade moderna é estimular a criação de organizações formais baseadas na racionalidade para se adaptar a contextos institucionalizados, impondo-as a introduzir novos procedimentos e práticas. Mesmo que a eficácia dos novos procedimentos e das práticas definidos no ambiente institucional e racionalizado não sejam imediatas, as organizações que as aderem se beneficiam em dois aspectos: na expansão de sua legitimidade e no aumento das suas expectativas de sobrevivência (MEYER; ROWAN, 1991).

Para Dimaggio e Powell (2005), utilizar como modelo outra organização é uma resposta à incerteza, sendo que esses modelos podem ser propagados de maneira explícita ou involuntária. Essa propagação, seja ela perceptível ou implícita, é explicada por Scott (2005) ao afirmar que os estudiosos do campo do institucionalismo reconhecem que as organizações são motivadas por modelos normativos e cognitivo-culturais que contribuem para delinear estruturas adequadas e explicitar como fazer negócios para serem vistos como



"jogador legítimo". O esquema, representado pela Figura 1, demonstra como a legitimidade é primordial para a sobrevivência das organizações, podendo ter a mesma importância que os recursos organizacionais necessários.

Figura 1: esquema da legitimidade para a sobrevivência das organizações



Fonte: Meyer e Rowan, 1991

Segundo Peci (2006), os mitos da racionalidade estão presentes nas normas que são institucionalizadas e racionalizadas, sendo que se a sociedade possui um alto grau de modernização, também serão expressivas as estruturas racionalizadas. Para Meyer e Rowan (1991), os mitos nem sempre são componentes informais. Pelo contrário, os mitos podem atuar como elementos demasiadamente institucionalizados. Por esse fato, a busca constante pelo enquadramento nos mitos estabelecidos no campo organizacional é uma forma de alcançar a legitimidade e recursos necessários em um ambiente institucionalizado.

Os autores Meyer e Rowan (1991) afirmam ainda que as instituições, que são mitos ou os definem, existem para tornar as organizações mais fáceis de se criarem e o mais formais possíveis. Os mesmos autores explicam que apesar do gerenciamento da eficiência das atividades, como mostra a Figura 1, serem importantes para os processos organizacionais, nos ambientes institucionais complexos as organizações que conquistam sua legitimidade e os recursos necessários, sobrevivem sem ao menos dependerem diretamente de sua eficiência produtiva.

No ambiente institucional é exigido a legitimação, ou seja, modos pelos quais as organizações podem ser explicadas e justificadas. A legitimação se torna necessária a partir do momento em que uma instituição simplesmente é um fato que não exige nenhum novo suporte, e assim esse elemento legitimador oferece outros significados que possuem a função de incorporar aspectos inerentes a processos institucionais díspares (BERGER; LUCKMANN, 1996).

Para Meyer e Rowan (1991), as principais implicações para as organizações que se tornam isomórficas são: a utilização de métodos de avaliações para determinar o valor dos elementos estruturais; a inserção de elementos que já são considerados legítimos mesmo que essa legitimidade esteja relacionada a eficiência; além disso, as organizações que dependem de instituições já estruturadas no campo organizacional tendem a diminuir as suas dificuldades, e sustentam uma certa estabilidade.

3. Resultados e Discussões



3.1. Sistema Cresol: um modelo de sucesso

Por pressão de diversos movimentos sindicais ao governo na década de 90, foram criados programas governamentais de acesso a crédito para produtores rurais com mão de obra familiar, como o Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (Provape) e o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) (BITTENCOURT, 2003). No Paraná em 1995 emerge a primeira cooperativa denominada Cresol, pautada nas discussões sobre a criação de cooperativas de crédito que permitisse o acesso aos recursos disponibilizados aos agricultores familiares pelos programas do governo federal.

Durante 1996 e 1997, a Cooperativa Central Cresol-Baser obteve a permissão para operacionalizar o Pronaf, dando um importante passo que futuramente definiria o Sistema Cresol como um sistema de cooperativa de crédito consolidado e considerado modelo de sucesso para outras cooperativas da agricultura familiar (BITTENCOURT, 2003). A autorização para operar com o Pronaf nas cooperativas do Sistema Cresol foi estabelecida em convênio com o Banco do Brasil, sendo que estava autorizado a operacionalização do Pronaf Custeio por meio de repasses do Banco do Brasil às cooperativas.

Enquanto isso, a discussão da ideia de constituir cooperativas de crédito que olhasse especificamente para as necessidades financeiras da agricultura familiar, seguindo o exemplo da Cresol se espalhou pelo país. Em Minas Gerais, particularmente, a partir de 2006, foram organizados dois sistemas de cooperativismo de crédito solidário: o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Ecosol), vinculado à Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (Fetraf), e o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (Creditag), vinculado a Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Minas Gerais (Fetaemg). A seguir demonstra-se especificamente da trajetória da Creditag Fervedouro.

3.2. De Creditag Fervedouro a Cresol Sudeste de Minas: as mudanças organizacionais.

A discussão sobre as necessidades dos agricultores familiares em Minas Gerais se inicia na década de 80, na região da Zona da Mata. Os agricultores e agricultoras familiares começam uma mobilização essencial, com auxílio das Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), para traçar os rumos da agricultura familiar. As CEBs desenvolvem atividades além do seu âmbito religioso, são grupos que valorizam a expressão dos indivíduos que estão em vulnerabilidade econômica e social, oferecendo-os espaço de expressão para desenvolver a consciência crítica perante às injustiças sociais (FREI BETTO, 1981).

Dentro de uma realidade de lutas por melhores condições de vida no meio rural, a CEBs estimula a criação de Sindicatos de Trabalhadores Rurais que foram as primeiras estruturas organizacionais responsáveis pela defesa dos interesses dos agricultores e exigir garantias para a categoria, como é definido pela Constituição Federal. As CEBs já discutiam a proteção dos trabalhadores rurais antes mesmo de ser determinado em lei, sendo assim, em 1986, advindos das discussões das CEBs, o Sindicato dos Trabalhadores

Rurais de Muriaé, Barão do Monte Alto e Rosário da Limeira e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Miradouro iniciam suas atividades.

Uma das principais lutas travadas pelo movimento sindical surge no início dos anos 2000, quando se percebe que agricultura familiar necessitava de um instrumento que pudesse operacionalizar o crédito agrícola. Com a criação do Pronaf em 1995, estabeleceu parceria entre o sindicato de trabalhadores rurais e o Banco do Brasil para liberação do Pronaf. Entretanto, mesmo com o processo de liberação dos recursos estabelecido em 1996 e 1997, os recursos do programa não chegavam até os agricultores. Estava claro naquele momento que a política adotada pelo Sistema Financeiro Nacional não estava preparada ou não estava interessada em ter como público-alvo a agricultura familiar.

De acordo com os atuais diretores da Cresol, diretores da antiga Creditag e os sócios-fundadores, o pequeno produtor tinha dificuldade de acessar crédito nos bancos que existiam na época, eles sentiam que os bancos convencionais tinham receio em trabalhar com esse público. Para atender essas demandas, visto as diversas necessidades e dificuldades enfrentadas, a estratégia considerada pela agricultura familiar e suas organizações de representação na zona da mata mineira, como mais adequada para o momento era a constituição de organizações de acesso ao crédito, que conseguissem suprir as requisições de crédito dos agricultores, especialmente daquelas linhas de crédito que poderiam ser acessados via Pronaf.

Os agricultores familiares e a população de baixa renda historicamente enfrentam dificuldades em localizar, no sistema financeiro tradicional, um formato de crédito que atenda suas necessidades de forma satisfatória (FREITAS; FREITAS, 2013; BÚRIGO, 2006; BITTENCOURT, 2003). Por isso, as organizações no modelo de cooperativa de crédito solidário mostraram-se adequado a esse segmento, uma vez que além do acesso Pronaf os agricultores necessitavam de outros serviços financeiros, e o acesso ao crédito de carteira própria poderia ser possível já que muitas vezes essas pessoas requisitavam baixos montantes de crédito.

Para compreender o funcionamento das cooperativas de crédito, em 2003 um grupo de lideranças da região participou de um curso de capacitação relacionado à temática. Após passar por anos de intensas discussões e mobilizações, o projeto de constituição de cooperativa de crédito exigido pelo BACEN foi enviado em 2005. Porém, somente no ano de 2006 nasce juridicamente a Creditag Fervedouro, com 83 cooperados e, em junho de 2007, foi inaugurada a primeira sede. A Creditag eclode com a missão de promover a inclusão social de agricultoras e agricultores familiares ao facilitar o acesso a produtos e serviços financeiros, e atuar no fortalecimento e estímulo da interação solidária entre estes agricultores e suas organizações, por meio do crédito e da apropriação de conhecimento, visando o desenvolvimento local e regional com sustentabilidade.

A Creditag Fervedouro foi estruturada como resultado da parceria entre quatro Sindicato dos Trabalhadores e Trabalhadoras Rurais (STTRs), sendo eles dos municípios de Muriaé, Carangola, Miradouro e Eugenópolis que se comprometeram em cobrir os custos operacionais da cooperativa, que naquele momento não possuía recursos próprios para sua sustentabilidade econômica. O processo de constituição e consolidação de organizações de cunho social na maior parte das vezes acontecem devido às diversas parcerias estabelecidas,



sendo que uma rede de organizações que defendem os mesmos interesses e trabalha conjuntamente para o alcance dos objetivos em comum.

Entidades populares, sindicatos e órgãos públicos são considerados por Búrigo (2006) organizações que estimulam as experiências solidárias no Brasil. Por isso, além das parcerias estabelecidas com os sindicatos locais, a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Minas Gerais (Fetaemg), Confederação Nacional dos Trabalhadores Rurais Agricultores e Agricultoras Familiares (Contag), Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol) foram entidades primordiais para estabelecer articulações que possibilitasse a contratação de pessoal para a área contábil, e para o acesso a cursos e assessorias que favorecessem o desenvolvimento da cooperativa.

A princípio, a cooperativa necessitava intensificar suas campanhas de divulgação principalmente com a propagação de seus produtos e serviços por meio de reuniões comunitárias. Além disso, iniciava-se um processo de inserção em um novo modelo de organização, que englobava diversas particularidades e exigências institucionais, e por essa razão capacitações, cursos e intercâmbios foram oferecidos aos colaboradores e ao corpo administrativo.

No ano de 2008 foram criados os Postos de Atendimentos (PAC's) como forma de aproximar a cooperativa dos municípios de sua atuação ou que estavam localizados em pontos estratégicos de expansão. Em 2009, a Creditag Fervedouro contabilizava quatro PAC's nos municípios de Muriaé, Rosário da Limeira, Eugenópolis e Miradouro, contendo, em agosto de 2009, 660 cooperados.

Mesmo que as cooperativas de crédito do estado de Minas Gerais tenham sido criadas com o propósito de operacionalizar o Pronaf, devido à falta de filiação a uma central de crédito e à fatores burocráticos isso ainda não era possível. Por isso, as cooperativas operacionalizavam apenas os recursos próprios. As linhas de crédito disponíveis em 2009 pela Creditag Fervedouro eram relacionadas ao bem-estar familiar, cheque especial, investimento agrícola, aquisição de automóveis, custeio agrícola de culturas vegetais, habitação rural, e uma linha que não exigia comprovação de utilização do recurso. As limitações faziam com que a cooperativa tivesse altas taxas de juros, que variavam entre 21,6% a 78% ao ano.

Todas as linhas de créditos disponíveis tinham como limite máximo por agricultor o valor de R$ 5.000, uma vez que todos os recursos emprestados eram próprios, e em 2009 a cooperativa somava aproximadamente apenas R$ 490.000 em aplicações financeiras e depósitos a prazo. Esses recursos somados ao Capital Social da cooperativa, eram os que estariam disponíveis para os financiamentos.

Devido a uma proposta de expansão do Sistema Cresol em 2008 com suporte da Ancosol, Ministério do Desenvolvimento Agrário e do BACEN, e em consequência das carências da Creditag-MG, principalmente porque até aquele momento não estava vinculada a nenhuma central, foram firmados os convênios de cooperação técnica com a Cresol-Baser em 2009, sendo que o objetivo era agregar a Creditag Fervedouro à Cresol, formando a Cresol Sudeste (FREITAS; FREITAS, 2013). Naquele mesmo ano, é criada a Base de Regional Serviços em Minas Gerais, a Cresol Base Minas. Para Bittencourt (2001) as bases regionais podem atuar na negociação e articulação com

organizações, são alternativas que propiciam redução dos custos, facilita o monitoramento financeiro das cooperativas singulares, melhoram o atendimento dos cooperados.

Em março de 2010, iniciou-se a discussão da parceria entre as cooperativas, e naquele mesmo ano confirmou-se o termo de cooperação da Ecosol com a Cresol Base Minas. Mesmo pertencendo a movimentos sindicais diferentes, o termo de cooperação, que de alguma forma unia as duas cooperativas, foi vista como necessidade principalmente pelo presidente da Creditag na época. Seria primordial para integrar e unificar o cooperativismo de crédito solidário na Zona da Mata Mineira. Para se filiar ao sistema de cooperativas Cresol foi necessário primeiramente passar por um processo interativo. E mais que isso, era imperativo a adequação a resolução nº 3.859 de 2010 do Banco Central, especialmente a diversas normas de constituição impostas no Art.3º, o que demonstrava que aquele processo poderia ser árduo e complexo.

Por essas razões, de fato, a primeira cooperativa do Sistema Cresol fora dos limites do sul do país, a Cresol Fervedouro, foi inaugurada em 2012, ou seja, dois anos após a efetivação do acordo de vinculação. Essa transição vai de encontro com a explicação de Dimaggio e Powell (2005) com relação a busca pela legitimação, uma vez que um determinado modelo organizacional externo foi escolhido como padrão por ser considerado propício para as cooperativas mineiras. O modelo não era necessariamente o mais eficiente para as cooperativas, mas pelo fato de o Sistema Cresol ser respeitado e reconhecido pelo BACEN, o tornou “mais legítimo” e oportuno para a incorporação (FREITAS; FREITAS, 2013).

Durante os anos posteriores o processo de expansão da Cresol para outros estados teve continuidade, em 2013 inaugurou-se sede em Rondônia, 2014 nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, e 2015 em Goiás (CRESOL BASER, 2018). A difusão do modelo para diversas regiões do Brasil demonstra o quão semelhantes as organizações são direcionadas a tornarem, uma vez que a burocracia mantém a configuração organizacional homogênea (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Pode-se afirmar então que as mudanças organizacionais ocorridas foram estimuladas por questões internas e externas à cooperativa. Quanto às questões externas, considera-se que foi um processo isomórfico coercitivo e mimético, de acordo com as concepções de Dimaggio e Powell (2005). Mimético uma vez que as cooperativas mineiras de crédito solidário pretendiam se espelhar em outra organização, na qual era vista como uma entidade exitosa em seu campo organizacional; e coercitivo uma vez que as cooperativas de crédito seguem rigorosas normas e regras de órgãos normatizadores, como a Resolução nº 4.434 de 2015 do BACEN, e sofre pressões informais de atores inseridos em seu campo organizacional que afetam diretamente seus arranjos e comportamentos.

3.3. A consolidação da Cresol Sudeste de Minas

A Cresol Fervedouro, em 2016, passa a ter a nomenclatura de Cresol Sudeste de Minas. A Cresol Sudeste de Minas é uma cooperativa singular de crédito solidário localizada em Fervedouro/MG, vinculada a cooperativa central de crédito Cresol-Baser. Em 2017, possuía aproximadamente 5.500 cooperados, sendo que cerca de 80% do quadro social é composto por



agricultores e agricultoras familiares da Zona da Mata de Minas Gerais. A área de atuação da cooperativa inclui treze municípios que são atendidos por sete postos de atendimentos distribuídos nos municípios da Zona da Mata Mineira de Muriaé, Eugenópolis, Rosário da Limeira, Miradouro, Carangola e Manhuaçu.

A legitimidade, a permissão para operacionalizar o Pronaf e os avanços alcançados pelo Sistema Cresol ao longo de sua existência foram elementos atraentes que favoreceram transição de Creditag Fervedouro para o sistema Cresol. As mudanças ocorridas nas cooperativas de crédito solidário em Minas Gerais foram orientadas para uma apropriação das exigências regulatórias, por meio do isomorfismo coercitivo das regras e normas, e pelo processo mimético visto a autenticidade do sistema Cresol no cenário nacional (FREITAS; FREITAS, 2013).

> Nós éramos muito amadores com relação ao crédito. Eu sou capaz de dizer, mas não posso afirmar, se a gente continuasse da forma que a gente vinha trabalhando com o crédito, nós já tínhamos quebrado a Creditag. Ela já não existia mais não, eu acho que se a gente segue naquela mesma forma não tínhamos conseguido. (ENTREVISTADO 2).

Os dirigentes da cooperativa admitem que foram dois os principais motivos para a transição efetivada em 2012. O Sistema Cresol operacionalizava o Pronaf desde 1996, e era um sonho dos cooperados e dos diretores da Creditag o acesso aos recursos disponibilizados por essa política pública; e o sistema já era reconhecido pelo Banco Central e o Banco Nacional do Desenvolvimento, sendo visto como um modelo de sucesso que se espalhava pelo sul do país.

Na perspectiva de muitos cooperados e diretores a operacionalização do Pronaf na cooperativa foi o ápice das conquistas provenientes da afiliação ao Sistema Cresol. Entretanto, ao analisar a gama de produtos e serviços oferecidos atualmente pelas cooperativas singulares filiadas à central Cresol-Baser compreende-se que os agricultores familiares começam realmente a ser inserido no sistema financeiro visto que os produtos e serviços oferecidos atualmente se aproxima dos oferecidos por outras cooperativas de crédito e pelos bancos convencionais. Para mais, as exigências em relação a transparência e governança são fatores que trazem credibilidade para cooperativa nos municípios que atuam.

> Com a chegada da Cresol, nós tivemos muito, muito mais acesso, muito mais facilidade e, portanto, a gente pôde avançar. Nós hoje temos uma entidade de crédito a qual você tem a credibilidade, conhece as pessoas que estão ali dentro, a transparência nos faz a gente ficar muito mais confortável pra poder ir até outras comunidades, divulgar o trabalho e ter essa relação (COOPERADO 1)[2].

Apesar dos benefícios notórios advindos da vinculação ao Sistema Cresol, Meyer e Rowan (1991) afirmam que ao integrar a uma estrutura formal legitimada, em contrapartida é necessário um maior comprometimento dos

[2] Discurso de Cooperado, sócio fundador da cooperativa, em vídeo de homenagem de 10 anos de Creditag Fervedouro/Cresol Sudeste de Minas.

membros internos, como também de elementos externos. Porém, esclarecem também que pertencer a um sistema de subunidades e não ao uma organização independente, possibilita a redução de possibilidades de erros, e aumenta as chances de sucesso das organizações pela definição social.

Ao se incorporar ao Sistema Cresol, a cooperativa passou então por uma reorganização na governança interna e isso resulta em uma normatização de suas práticas administrativas, impactando diretamente na sua cultura organizacional e nas suas rotinas administrativas. A credibilidade que o Sistema possui e a discussão para abarcar novos públicos são também fatores constatado no processo de mudanças. As mudanças organizacionais não são notórias apenas no âmbito dos serviços e produtos prestados aos seus cooperados.

O Quadro 1, a seguir, explicita outros aspectos que passaram por modificações para se adequar aos moldes definidos pelo Sistema Cresol. Por homogeneizar determinados aspectos, oferecer suporte para suas cooperativas singulares, determinar diversos mecanismos de supervisão e controle, pela cobrança por transparência, e por definir múltiplas ações estratégicas que favorecem as cooperativas e cooperados, fica evidente o porquê de a Cresol-Baser ser considerada uma organização reconhecida e influente no cenário nacional.

Os campos organizacionais que já estão estruturados estimulam às organizações que atuam individualmente, em um ambiente repleto de incertezas, a se tornarem mais homogêneas em relação a aspectos estruturais, culturais e econômicos (DIMAGGIO; POWELL 2005).

Quadro 1: Aspectos que passaram por modificações para se adequar aos moldes definidos pelo Sistema Cresol.

Aspectos característicos	**CREDITAG FERVEDOURO**	**CRESOL FERVEDOURO/CRESOL SUDESTE DE MINAS**
Público-alvo	Exclusivamente agricultores (as) familiares e suas famílias	Agricultores (as) familiares, microempreendedores e funcionários públicos.
Sistema de análise de risco de crédito	Análises informais, baseadas em redes de confiança.	Análises formais a partir da utilização de um software que calcula, com base em dados pessoais, os riscos da operação financeira.
Governança	Era realizada de maneira improvisada.	Baseada nas proposições exigidas

		pelo Banco Central.
Legitimidade	Possuía eficiência e legitimidade questionada por diversas entidades do Sistema Financeiro Nacional.	Filiada atualmente à uma central de crédito consolidada no Brasil e respeitada pelo Banco Central. Em 2016 liberou R$ 1,7 bilhões em crédito aos seus associados.
Estrutura organizacional	Cooperativas singulares “solteiras”.	Cooperativas singulares, Bases Regionais, Unidades de Atendimento Desmembrada, Central Cresol Baser, Cresol Confederação.
Profissionalização da gestão	Formações pontuais oferecidas em parceria com o Centro de Estudo Integração Formação e Assessoria Rural da Zona da Mata – CEIFAR/ZM.	Formações permanentes oferecidas pelo Instituto de Formação do Cooperativismo Solidário (INFOCOS), organização inserida no Sistema Cresol.

Fonte: Elaborado pelos autores

As transformações estruturais e organizacionais ocorridas no período entre 2007 e 2016 repercutiram em aspectos econômicos e financeiros. A análise pode ser corroborada quando se observa a evolução do Patrimônio Líquido, dos Depósitos totais e do número de cooperados. Se observa a evolução do quadro social, que em 9 anos passou de 83 para 5084 cooperados, do Patrimônio Líquido, que em 2009 era R$ 17.000, e em 2016 chegava a R$ 4.260.000, crescimento de 25.000 % e dos Depósitos Totais, que no mesmo período saltou de R$ 12.000 para R$ 18.450.000, aumento de 153.700%. Esses números sustentam a constatação de Dimaggio e Powell (2005), a qual certifica que as organizações que dependem de instituições já estruturadas no campo organizacional tendem a diminuir as suas dificuldades, e sustentam uma certa estabilidade.



As evoluções apresentadas podem ser explicadas a partir de uma análise realizada por Búrigo (2006), na qual o autor apresenta as vantagens proporcionadas pelas ações do Sistema Cresol, e que consequentemente suscita o desenvolvimento de suas cooperativas. Dentre os benefícios elencados pelo o autor, destacam-se: a) a flexibilidade na liberação de financiamentos; b) a vasta disponibilidade de serviços; c) os baixos custos das operações, que atualmente podem chegar à 300% de diferença dos bancos convencionais; d) o fomento de ações inovadoras e de aproximação entre a cooperativa central e suas singulares, o que gera o respeito pelas realidades regionais. Além disso, a maior divulgação, a credibilidade que o sistema possui e a discussão para abarcar novos públicos são também fatores primordiais para essa evolução.

Entretanto, a partir do crescimento exponencial em diversos indicadores financeiros da cooperativa e as suas mudanças drásticas, exigiu-se a intensificação de regras, controle e fiscalização para fortalecer a sua governança e funcionamento. Ao almejar o desenvolvimento financeiro e a sua legitimidade no campo organizacional, a cooperativa enfrenta um dilema que os próprios movimentos sociais e STTRs têm discutido: como o desenvolvimento financeiro pode afetar o caráter solidário da cooperativa e sua aproximação com cooperados, especialmente dos agricultores familiares.

3.4. Tendências e perspectivas da Cresol Sudeste de Minas

Para intensificar as propostas de perspectivas da cooperativa, e para que essas propostas fossem construídas e discutidas coletivamente, em dezembro 2017 a Cresol Sudeste de Minas promoveu o Planejamento Estratégico Participativo (PEP) de 2018 a 2022. Nesse espaço, cooperados e lideranças dos municípios de abrangência da cooperativa discutiram ações que pudessem fortalecer o cooperativismo de crédito solidário na região. Um dos principais questionamentos estava relacionado a mudança dos sistemas cooperativos a organização, já que ao almejar o desenvolvimento financeiro e a sua legitimidade no campo organizacional gerou um distanciamento do quadro social.

A diretoria acredita que para os próximos anos será necessário desenvolver ações que aproximem a cooperativa de seus cooperados e de suas bases de constituição, não pensando apenas na maximização dos resultados financeiros. A principal questão é a busca pelo equilíbrio entre os aspectos gerenciais, técnicos e políticos, mantendo a identidade da cooperativa, respeitando e valorizando as particularidades da agricultura familiar da região e suas lideranças.

Uma outra tendência explicitada pelo presidente da cooperativa, é a aproximação do público microempreendedor. No ano de 2016 foram liberados aproximadamente R$ 10,5 milhões em crédito comercial, e o anseio é que esse número continue crescendo. A estratégia é atrair cada vez mais os comerciantes dos municípios de atuação da cooperativa, nos quais atualmente compõe, conjuntamente com outros públicos urbanos, apenas 20% do quadro social. É propensão da Cresol-Baser intensificar o relacionamento com o público urbano visando a sustentabilidade financeira em um ambiente institucional de alta concorrência, para que o cooperativismo de crédito ampliando ainda mais suas bases de atuação.



Nesse sentido, as cooperativas vinculadas a Central-Baser podem se afastar da sua missão de promover a inclusão social da agricultura familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento. Para Búrigo (2006), as questões da ampliação do público abrangente de uma cooperativa de crédito solidário devem ser trabalhadas minuciosamente, uma vez que a atuação de um cooperativismo de livre admissão, especialmente em grandes centros urbanos e em cooperativas de crédito rural, pode ter como consequência o distanciamento dos princípios das finanças solidárias ou das finanças de proximidade.

Além da expansão do quadro social, a Cresol Sudeste de Minas almeja expandir para outros municípios da zona da mata ofertando, crédito para investimento nas atividades produtivas no meio rural, e elevar o volume de recursos do Pronaf para os próximos dois anos, visando contribuir para o fortalecimento da agricultura familiar de Minas Gerais. Nessa perspectiva, espera-se também que a cooperativa busque a eficiência técnico-operacional que lhe é exigida, mas sem abrir mão das questões políticas de luta em defesa dos direitos da agricultura familiar.

É possível também que haja uma unificação do cooperativismo de crédito solidário da zona da mata de Minas Gerais. Em uma pesquisa realizada Amaral (2012) constatou-se que as incorporações e fusões nas cooperativas de crédito são benéficas no ponto de vista da sustentabilidade financeira, uma vez que a partir desse processo os resultados de longo prazo são positivos em relação aos aspectos da economia de escala, diminuição dos riscos e alavancagem de mercado. Ou seja, além de ser uma tendência essas questões são necessárias, a questão primordial é como gerenciar e controlar as incorporações e as fusões.

As incorporações ou fusões são tendências exigidas por agentes externos, como é o caso do Banco Central para as cooperativas de crédito. Para dificultar a criação de pequenas cooperativas, o órgão regulamentador e fiscalizador das cooperativas de crédito, por meio de normativos requerem o capital mínimo que cada singular deve dispor (AMARAL, 2012). Isso explica a criação dos Postos de Atendimento, que não são cooperativas singulares, mas sim pontos estratégicos de atendimentos vinculadas à uma cooperativa singular. Esse procedimento é atualmente muito utilizado dentro do sistema Cresol, porém a estratégia de aglutinar ainda mais as cooperativas singulares tem se intensificado a discussão sobre as estratégias de incorporação e fusão como estratégia de competitividade de expansão e domínio de mercado.

No ano de 2017, estimava-se que haviam aproximadamente 60 cooperativas filiadas à Cresol-Baser. Através de elaboração de alguns estudos e análises das cooperativas vinculadas, desenvolveu-se um projeto que especula que o número de cooperativas singulares chegue a 39 até o ano de 2019. A proposta é que inicie o debate sobre a unificação das cooperativas de crédito solidário da zona da mata e leste de Minas Gerais: Cresol Tombos, Cresol Araponga, Cresol Sudeste de Minas para a adequação a essa tendência.

A junção do patrimônio líquido dessas cooperativas permitirá o aumento nos limites de crédito disponível. Entretanto, o maior desafio para a efetivação da incorporação ou fusão é falta de diálogo entre as organizações sindicais nas quais as cooperativas estão vinculadas. Dirigentes e ex-dirigentes da Cresol afirmam que no campo do cooperativismo há desentendimento e comunicação



falha entre a Fetraf e Fetaemg. Há um consentimento que a divergência existente a anos entre as federações de agricultores familiares é um dos principais empecilhos para a integração, entretanto é há também uma concordância quanto a quão importante e imprescindível será essa junção.

4. Considerações finais

Podemos perceber a complexidade que abarca as organizações e que sua sobrevivência e desenvolvimento estão diretamente vinculados a fatores determinados pelo campo organizacional no qual estão inseridas. Ora os fatores são condicionados por pressões formais, determinadas por normas e regras protocoladas; ora por pressões informais, caracterizadas por mitos institucionalizados, como a busca por legitimidade e recursos. Essas pressões fazem com que as organizações busquem constantemente se enquadrar nos mitos e normas estabelecidos para se tornarem um "jogador legítimo" no campo organizacional.

Inseridas em um ambiente altamente institucionalizado, as cooperativas de crédito solidário são regulamentadas pelo Banco Central do Brasil, que é a instituição que estabelece as regras de sua constituição e funcionamento. Muitas das vezes as normas determinadas por esse órgão são rigorosas e exigem certa eficiência de pequenas cooperativas de crédito, que não são vinculadas a cooperativas centrais são incapazes de cumprir, como foi o caso da Creditag Fervedouro.

Assim sendo, o isomorfismo coercitivo se fez presente uma vez que ele foi resultante de processos de pressões realizadas por determinadas organizações com alto grau de dependência, e o processo de mudança organizacional exigiu e/ou estimulou transformações nos arranjos e comportamentos organizacionais. O processo mimético também foi essencial para a transição da Creditag Fervedouro para Cresol, visto que os próprios cooperados e dirigentes esclareceram que se espelharam em outra organização, na qual era vista como uma entidade legitimada e de "sucesso".

O processo de mudanças organizacionais exigiu que a Cresol Sudeste de Minas modificasse sua governança, ampliasse seu quadro social, aprimorasse sua gestão e seus métodos de análise de risco, se enquadrasse em uma estrutura organizacional hierárquica exigida pela a Cresol-Baser, e se tornou mais legítima e reconhecida, tendo como consequência a melhoria dos indicadores de desempenho perceptíveis entre 2007 e 2016. Assim, pode-se concluir que as transformações estruturais e organizacionais ocorridas repercutiram também em aspectos econômicos e financeiros da cooperativa.

Por outro lado, cooperativas de crédito solidário surgem muitas vezes de mobilizações populares, em detrimento das necessidades de populações de baixa renda e agricultores familiares que muitas vezes não são considerados públicos de interesses dos bancos e das cooperativas de crédito tradicionais. Em tese, esse tipo específico de cooperativa deveria estimular a democracia, igualdade, autogestão, confiança, solidariedade e cooperação, mas o modelo atual difundido pela Cresol-Baser e suas tendências de desenvolvimento para as cooperativas singulares tendem a se tornar cada vez mais seletivas, padronizadas e verticalizadas. O que pode afastar dos princípios e do público para os quais essas cooperativas foram criadas.



Referências

AMARAL, I. C. *Fusões e incorporações e o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras.* Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2012.

BANCO CENTRAL. *Cooperativismo de crédito:* desafios e oportunidades. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/Apresentacao_Isaac_Ferreira_Sicredi_ 26-8-2016.pdf>. Acesso em 23 out. 2018.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade:* tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Editora Vozes, 1996.

BITTENCOURT, G. A. *Cooperativas de Crédito Solidário:* constituição e funcionamento. 2 ed. Brasília: MDA, 2001.

BITTENCOURT, G. A. Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito Rural: uma experiência de economia solidária entre os agricultores familiares. In: SINGER, P.; SOUZA, A. R. de (Orgs). *A economia solidária no Brasil:* a autogestão como resposta ao desemprego. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.

BÚRIGO, F. L. *Finanças e Solidariedade:* uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. Tese (Doutorado em Sociologia Política) - Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2006.

CRESOL-BASER. *Expansão Cresol.* Disponível em: <https://www.cresol.com.br/site/noticias/interna?id=590>. Acesso em 15 jan. 2018.

CRESOL-BASER. *Produtos e serviços.* Disponível em <http://www.cresol.com.br/site/home.php>. Acesso em 17 fev. 2018.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. *Cooperativas Centrais.* Disponível em: <http://www.cresolconfederacao.com.br/>. Acesso em 15 jan. 2018.

DIMAGGIO, Paul J; POWELL, Walter W. *A gaiola de ferro revisitada:* Isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. RAE, v. 45, n. 2, p. 74-89, abr/jun. 2005.

FREI BETTO. *O que é comunidade eclesial de base.* São Paulo: Brasiliense, 1981.

FREITAS, A. F. de. *Organizações de microfinanças:* inovações e desafios para a inclusão financeira. Rev. Adm., UFSM, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 39-54, jan./mar. 2013

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 4, p. 999-1019, 2013.

GIL. A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Organizaciones institucionalizadas: la estructura formal como mito y ceremonia. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J (Orgs). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* Mexico: Universidad Autonoma del Estado de Mexico, 1999. p. 79-103.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. *Cadernos Ebape*, v. 4, n.1. 2006.

PORTAL DO COOEPRATIVISMO FINANCEIRO. *ANCOSOL divulga os dados consolidados.* Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/2010/04/ancosol -divulga-os-dados-consolidados-de-2009/>. Acesso em 17 fev. 2018.

PORTAL DO COOEPRATIVISMO FINANCEIRO. *Confederação Cresol.* Disponível em:<http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenariobrasileiro/dados consolidados-dos-sistemas-cooperativos/confesol/>. Acesso em 17 fev. 2018.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. *Metodologia de Pesquisa*. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCOTT, W. R. Organizaciones: caracteristicas duraderas y cambiantes. *Gestión y Politica Publica,* v. 14, n.3, p. 439-463, jul./dez. 2005.

SUCUPIRA, G. I. C. S.; FREITAS, A. F de. Cooperativismo de crédito solidário: um arranjo institucional em prol do desenvolvimento local. *Revista Eletrônica do Prodema*, Fortaleza, v. 6, n.1, p. 23-40, mar. 2011.

Yin, R. K. *Estudo de caso:* planejamento e métodos. trad. Daniel Grassi - 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.