

## A prática da intercooperação no cooperativismo de crédito: um estudo de caso de uma agência compartilhada por quatro cooperativas de crédito de Minas Gerais

The practice of credit cooperative intercooperation: a case study of an agency shared by four credit unions in Minas Gerais

### Resumo

Os princípios do cooperativismo foram criados com o objetivo de orientar as cooperativas à prática dos seus valores. Um destes princípios é a Intercooperação, que é o ato das cooperativas cooperarem entre si, sendo este o assunto desta pesquisa. O presente estudo tem como objetivo analisar como se dará a prática da Intercooperação em uma agência compartilhada por quatro cooperativas do estado de Minas Gerais. A metodologia aplicada envolve um estudo de caso, de abordagem qualitativa e de modo descritivo. A pesquisa foi realizada com seis diretores de quatro cooperativas de crédito. Os dados foram coletados através de questionário aberto enviado por e-mail, os quais foram respondidos e devolvidos pelo mesmo canal de comunicação. Após, foram tratados e analisados utilizando-se da técnica de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa demonstraram através de relatos dos participantes que o compartilhamento de agência apresenta benefícios para as cooperativas, assim como para seus associados, com essa prática de Intercooperação é possível aumentar competitividade, gerando ganho de escala, maior eficiência administrativa e redução de custos das cooperativas, o que favorece o fortalecimento do sistema cooperativo.

**Palavras-chave:** cooperativismo, cooperativismo de crédito, intercooperação, agência compartilhada.

### Abstract

The principles of cooperativism were created with the aim of guiding cooperatives to the practice of their values. One of these principles is Intercooperation, which is the act of cooperatives cooperating with each other, and this is the subject of this research. The present study aims to analyze how the practice of Intercooperation will take place in an agency shared by four cooperatives in the state of Minas Gerais. The applied methodology involves a qualitative and descriptive case study. The research was conducted with six directors from four credit unions. Data were collected through an open questionnaire sent by e-mail, which were answered and returned by the same communication channel. They were then treated and analyzed using the content analysis technique. The results of the research demonstrated through the participants' reports that agency sharing has benefits for cooperatives, as well as for their associates. With this practice of Intercooperation, it is possible to increase competitiveness, generating gains in scale, greater administrative efficiency, and reduced costs of cooperatives, which favors the strengthening of the cooperative system.

**Keywords:** cooperativism, credit cooperativism, intercooperation, shared agency.

Antonio Carlos Guerra Junior<sup>I</sup>, Tueli Rodrigues Tavare<sup>sII</sup>

<sup>I</sup> Centro Universitario Unihorizontes, Belo Horizonte, MG. antonio.guerra@credimepi.coop.br

<sup>II</sup> Centro Universitario Unihorizontes Belo Horizonte, MG. tueli@unihorizontes.br

## 1 Introdução

Com advento da quarta revolução industrial, o grande avanço da tecnologia, o surgimento das *fintechs*, agora mais recente do open bank e com a possibilidade da entrada das Big tech no mercado financeiro nacional, as instituições financeiras tradicionais estão tendo que se reinventar, buscar um novo direcionamento dos seus negócios para o atendimento digital, reduzindo custo com agências físicas e com transações financeiras.

Com o surgimento da geração dos Millennials e a era digital, as novas tecnologias, principalmente o smartphone com seus APP's, têm ganhado mais destaque exigindo das instituições financeiras novas formas de atendimento, com mais agilidade, sem necessitar de contato pessoal com o atendente. Nos últimos anos, os bancos tradicionais brasileiros adotaram uma estratégia de retração na sua base de atendimento físico, num forte movimento de fechamento de agências. Segundo dados do Bacen (2018), o sistema financeiro brasileiro fechou mais de 1500 agências em 2017, forçando seus clientes a migrarem suas transações para canais digitais, como por exemplo mobile banking. De acordo com dados da Febraban (2018), o volume de transações com movimentação financeira feitas via mobile banking cresceu aproximadamente 70% em 2017, chegando a 1,7 bilhão de operações. Ao todo, as transações nos canais digitais passaram de 4,4 bilhões em 2016 para 5,3 bilhões em 2017 (FEBRABAN, 2018).

Outro ponto que endossa esse movimento da migração das transações financeiras para canais digitais, é a redução da circulação do dinheiro em espécie. O dinheiro em espécie gera alto custo e risco para as instituições financeiras. O custo do transporte, guarda e seguro aumentou muito nos últimos anos, especialmente com o aumento de assaltos em carros fortes, empresas de transporte de valores e explosões de agências e caixas eletrônicos em diversas regiões do Brasil.

Diversos países estudam acabar com a utilização do papel moeda em espécie nos próximos anos, como é o caso da Suécia, Noruega, China e até mesmo o Brasil. Há casos em que os bancos chegam a cobrar taxas para depósito em dinheiro e em outros casos, se recusam a receber esse tipo de depósito devido ao alto custo que isso representa para a instituição financeira. Diante desse cenário, é crescente a utilização do cartão de débito e crédito, dos pagamentos através de transferências bancárias, além do surgimento das criptomoedas, onde o Bitcoin tem se destacado (EXAME, 2018).

No final de 2016, o Banco Central adotou a Agenda BC+ com o intuito de criar mecanismos para reduzir a circulação do dinheiro em espécie no país. Além de seguir uma tendência mundial, o objetivo dessa iniciativa é reduzir a sonegação fiscal e combater a corrupção, sobretudo porque muitas das propinas pagas em atos de corrupção são feitas através de dinheiro em espécie, algo que ficou muito evidente nos últimos anos, nas investigações da Polícia Federal (BACEN, 2018).

Apesar dos grandes bancos estarem reduzindo as agências físicas, as cooperativas de crédito estão em processo de crescimento e ampliação de postos de atendimento no território nacional. Conforme dados do Sicoob Confederação (2017), as cooperativas filiadas ao sistema Sicoob abriram 167 novas agências em 2017. O cooperativismo de crédito está em pleno crescimento no mercado mas não se pode subestimar a tendência de migração das transações financeiras para canais digitais e o surgimento de instituições financeiras virtuais que operam com custos mais baixos que as instituições financeiras tradicionais.

Visando reduzir os custos operacionais e incorporar novas tecnologias aos clientes, quatro cooperativas de crédito do Estado de Minas Gerais se uniram para implementar um projeto de agência compartilhada no município de Belo Horizonte. Além do ganho de escala que este projeto vai trazer para as cooperativas parceiras, tal projeto vai de encontro ao 6º princípio cooperativista, que é o princípio da intercooperação. Essa iniciativa de intercooperação permitiu viabilizar um projeto que seria bastante difícil para uma cooperativa de crédito implementar individualmente devido aos altos custos com aluguel de ponto comercial na capital e de manutenção da estrutura de uma agência, além dos gastos com transportes e guarda de dinheiro em espécie.

Além de ser uma novidade, o modelo de agência compartilhada é bastante oportuno para o cenário atual e com grandes possibilidades de êxito. No entanto, como qualquer novo projeto,

apresenta dúvidas e preocupações sobre a aplicação da intercooperação neste novo modelo de negócio.

Neste sentido, a realização deste estudo busca responder a seguinte pergunta: como implementar a prática da intercooperação em uma agência compartilhada por quatro cooperativas de crédito? Deste modo, este artigo tem como objetivo identificar como está sendo implantado o projeto de uma agência compartilhada por quatro cooperativas de crédito localizadas no município de Belo Horizonte, analisando seus objetivos e as dificuldades de implantação.

O estudo em questão tem a finalidade de levantar informações sobre o tema intercooperação em agência compartilhada para contribuir com outros projetos desta natureza. Do ponto de vista organizacional, este estudo contribui para um melhor entendimento a respeito da prática da intercooperação e compreensão de um novo modelo de negócio baseado no compartilhamento de infra estrutura visando maior eficiência administrativa e ganho de escala em cooperativas singulares, tornando-as mais competitivas num cenário cada vez mais desafiador marcado por queda da Selic, redução de Spread e do custo das transações financeiras.

O artigo está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução. A segunda seção aborda o referencial teórico com tópicos sobre o cooperativismo, cooperativismo de crédito e a intercooperação; a terceira apresenta a metodologia e a contextualização do ambiente; a quarta seção apresenta e analisa os resultados da pesquisa; a quinta seção trata das considerações finais e a sexta, as referências utilizadas neste trabalho.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Cooperativismo

Desde os primórdios da vida até os dias atuais a humanidade sobrevive protegendo-se das adversidades, muitas das vezes buscando a cooperação uns com os outros para sua própria continuidade (SALES, 2010). O termo cooperativismo tem origem na palavra “cooperação”, que se resulta do trabalho coletivo para atingimento de um mesmo objetivo. Conforme Sales (2010), o cooperativismo é um movimento social e econômico, entre pessoas, em que através da cooperação baseada na participação dos associados, nas atividades econômicas, busca atingir o bem comum e promover uma reforma social dentro do sistema capitalista atual.

Com o início da Revolução Industrial e o surgimento das grandes fábricas industrializadas com as máquinas a vapor, ocorreu a migração dos artesãos e trabalhadores para as grandes cidades em busca de melhores condições de vida, ocasionando o excesso de mão de obra e a exploração do trabalhador de forma abusiva. Essas injustiças, econômicas e sociais, provocaram reações de diversos pensadores socialistas que não aceitavam as condições desumanas em que os trabalhadores eram submetidos e começaram a divulgar ideias e experiências destinadas a modificar o comportamento da sociedade, descobrindo que a cooperação seria o melhor caminho para se construir uma organização eficiente e duradoura (SCHNEIDER, 2012).

Por volta de 1844, vinte e oito tecelões habitantes de Rochdale, na Inglaterra, se uniram para formarem uma espécie de armazém cooperativo com objetivo de constituição de capital mediante economias realizadas com a compra de gêneros alimentícios, criação de estabelecimentos industriais e agrícolas, construção de casas para habitação, comercialização somente em dinheiro para que todos honrassem os compromissos dentro do seu orçamento, educação e luta contra o alcoolismo (PINHO; PALHARES, 2004). Dessa forma, nasce então a “Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale Ltda”, onde é considerada a primeira cooperativa, marcada por princípios, valores e normas que são os alicerces do cooperativismo até os dias atuais.

Com o crescimento do cooperativismo pelo mundo, anos depois da fundação da primeira cooperativa, surge, também na Inglaterra, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), organismo esse, não governamental, com o objetivo de preservar os princípios, defender e representar as cooperativas do mundo (SCHNEIDER, 2012).

No Brasil, o cooperativismo teve início em Minas Gerais durante a época da colonização portuguesa onde foi criada a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, que oferecia produtos agrícola, residência e crédito. Por sua vez, outras se espalharam pelo

país, principalmente no estado de São Paulo, estimuladas por funcionários públicos, militares, operários e profissionais liberais que almejavam melhores condições para a classe (BRASIL, 2006).

Outras cooperativas foram implantadas nesse mesmo período. Em 1889, os empregados da Companhia Paulista de Estrada de Ferro fundaram uma cooperativa de consumo no município de Campinas -SP; em 1891, em Limeira- SP, os funcionários da Companhia Telefônica também fundaram uma cooperativa de consumo; em 1895 foi criada a Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Fábrica de Tecidos de Camaragibe, em Pernambuco, dentre outras (FARDINI, 2017).

De acordo com Pinheiro (2008), no Brasil o cooperativismo representa importância em vários setores da economia e, nos últimos anos, especialmente a partir da década de 1990, o número de cooperativas cresceu consideravelmente. Segundo Fardini (2017), o avanço do movimento cooperativista no Brasil deve-se a existência de marcos legal, ênfase a Constituição Federal de 1988, no seu art.5º, inciso XVIII, “independentemente de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento”, no qual estimulou a expansão dos empreendimentos cooperativos, assegurando o direito de criar cooperativas.

Na atualidade, o cooperativismo é dividido em treze ramos, sendo: agropecuário, crédito, consumo, educação, especial, habitacional, infraestrutura, mineral, produção, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer. O ramo do cooperativismo de crédito é um dos mais avançados no princípio da integração entre as cooperativas (OCB; SESCOOP, 2016).

## 2.2 Cooperativismo de Crédito

A partir do movimento do cooperativismo moderno, dado através das experiências pelos pioneiros de Rochdale, o cooperativismo de crédito originou-se em duas vertentes, rural e urbana, constituídas pelos alemães, Friedrich Wilhelm Raiffeisen e Hermann Schulze Delitzsch, onde ambos foram sensibilizados pela tragédia da safra com perda de cereais e em seguida, a vinda de um inverno rigoroso, trazendo grandes danos para a comunidade onde viviam, principalmente aos pobres (SINGER, 2002).

As sociedades cooperativas são classificadas em Cooperativas Singulares, Centrais/Federações e Confederações. As cooperativas Singulares são constituídas através de, no mínimo 20 associados, e objetivam prestar serviços aos seus associados. Já as Centrais, são constituídas por no mínimo três cooperativas, onde ordenam os serviços das filiadas. E por fim, a Confederação, ainda com os mesmos objetivos das Centrais, são formadas por no mínimo três federações (OCB, 2018). Todas elas são regulamentadas pelo Sistema Financeiro Nacional (SFN) e fiscalizadas pelo Banco Central do Brasil (BACEN).

A primeira cooperativa de crédito brasileira foi constituída em 1902, no município de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul. Essa cooperativa do modelo Raiffeisen, permanece com suas atividades até os dias atuais (BRASIL, 2006). Ainda assim, há relatos que a primeira cooperativa de crédito surgiu em Ouro Preto, considerada de consumo, havia em seu estatuto cláusula que defendia a existência de uma “caixa de auxílios e socorros”, para prestar auxílio as viúvas pobres de associados que ficassem sem trabalho (PINHEIRO, 2008).

Segundo Pagnussatt (2004, p. 13), as cooperativas de crédito são

sociedades de pessoas, constituídas com o objetivo de prestar serviços financeiros aos seus associados, na forma de ajuda mútua, baseada em valores como igualdade, equidade, solidariedade, democracia e responsabilidade social. Além da prestação de serviços comuns, visam diminuir desigualdades sociais, facilitar o acesso aos serviços financeiros, difundir o espírito da cooperação e estimular a união de todos em prol do bem-estar comum.

Apesar de existir muitas semelhanças entre os bancos e as cooperativas de crédito, pois possuem a mesma natureza jurídica, observa-se que as cooperativas de crédito surgiram da sociedade de pessoas com desenvolvimento coletivo e os bancos são denominados pela sociedade de capital (COUTINHO, 2012). Leite e Senra (2005) complementam que nas cooperativas de crédito as decisões são partilhadas entre os cooperados, já nos bancos são concentradas. Nelas existem os

cooperados e eles são considerados donos da cooperativa, enquanto que nos bancos são meros clientes.

Meinen (2012) destaca as diferenças entre as cooperativas de crédito com relação aos bancos: Nas cooperativas o voto tem peso igual para todos (uma pessoa, um voto) e as decisões são compartilhadas entre muitos, e nos bancos o poder é exercido na proporção do número de ações e as deliberações são concentradas; Os bancos priorizam os grandes centros, embora não tenham limitação geográfica e optam por público de maior renda e as maiores corporações, o varejo é atendido em massa, priorizando, ademais o auto-serviço, já nas cooperativas de crédito não há restrição geográfica para abertura de postos de atendimento, tendo forte atuação nas comunidades mais remotas, não há discriminação de público, servindo a todos, o relacionamento é personalizado/individual, com o apoio da informática.

As cooperativas de crédito diferenciam de outras instituições bancárias, pois utilização seus serviços de forma a melhorar economicamente a vida de seus cooperados, não existe aí uma relação de consumo, mas, de reciprocidade, uma vez que, a relação associado/cooperativa não visa lucros, mas o bem comum dos associados (LOPES, 2005). Nas cooperativas de crédito o associado tem a oportunidade de obter um atendimento personalizado para suas demandas. O resultado da cooperativa no fechamento do exercício, conhecido como sobra, é distribuído proporcionalmente de acordo com a reciprocidade entre os cooperados exercem ao mesmo tempo o papel de donos e usuários, assim os ganhos voltam a circular na comunidade em que a cooperativa está inserida (VEIGA; FONSECA, 2001).

Mais mudanças foram fomentadas através da implantação da Lei 5.5764/71, esta limitou a autonomia dos cooperados, interferiu na criação, funcionamento e inspecionamento do empreendimento cooperativo, além de disciplinar a criação de cooperativas. Entretanto, a Constituição de 1988 proibiu a interferência do Estado nas associações, e a limitação existente nas mudanças até aquele momento foi superada, dando início à autogestão do cooperativismo (COUTINHO, 2012).

Outro ponto primordial de alavancagem e autonomia para as cooperativas de crédito, foi que no ano de 1992, o Conselho Monetário Nacional disciplinou normas para criação de bancos cooperativos, considerando os justos anseios do setor. De imediato a regulamentação, os dois dos principais sistemas cooperativistas Sicoob e Sicredi, fundaram o Banco Cooperativo do Brasil – Bancoob e o Banco Cooperativo de Crédito Sicredi – Bansicredi, respectivamente (SOARES; MELO SOBRINHO, 2008).

As cooperativas são autorizadas e supervisionadas pelo Banco Central e contam com o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop), que é uma associação civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria, de direito privado, tendo como associadas todas as cooperativas singulares de crédito captadoras de depósito e bancos cooperativos. O FGCoop tem por objetivo prestar garantia de créditos contra as instituições associadas nas situações de decretação da intervenção ou da liquidação extrajudicial, portanto, é uma segurança aos cooperados (MEINEN; PORT, 2014).

O cooperativismo de crédito no Brasil apesar de ter uma pequena fatia de mercado, correspondem a menos de 5% do total de ativo do Sistema Financeiro Nacional, porém vem num crescente aumento do seus números e negócios nos últimos anos. O Brasil atualmente possui cerca de 1.100 Cooperativas de Crédito, 38 Centrais Estaduais e 4 Confederações, sendo alicerçado basicamente em 5 sistemas de crédito, sejam eles, SICOOB, SICREDI, UNICRED, e CECRED, CONFESOL. A rede de atendimento das cooperativas no Brasil, representa 18% das agências bancárias. As regiões sul e sudeste do país são as regiões consideradas mais prósperas, pois há grande concentração de cooperativas (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2018).

O Sistema Sicoob, o maior deles, divulgou em 19 de novembro de 2018 que seus Ativos Totais somaram R\$ 103,4 bilhões, crescimento de 15,8% em relação ao ano anterior; a carteira de crédito bruta atingiu R\$ 51,4 bilhões, com aumento de 19,4% em relação ao saldo do terceiro trimestre de 2017; os Depósitos Totais contabilizaram R\$ 64,9 bilhões, crescimento de 14,8% ante R\$56,5 bilhões registrados em igual intervalo do ano passado; o número de cooperados evoluiu de 3,8 milhões em setembro de 2017 para 4,3 milhões no mesmo período desse ano, evolução de 12,1% (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2018).

### 2.3. Princípios Norteadores do Cooperativismo

Os princípios do cooperativismo foram decretados pelos pioneiros de Rochdale, criados com objetivo de orientar as cooperativas à prática dos seus valores, para servir como base para o seu funcionamento. Posteriormente, os congressos realizados pela ACI (Aliança Cooperativista Internacional), esses princípios foram discutidos, modificados e acrescentado outros. As revisões aconteceram nos congressos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester) vigente até hoje, a lista definida em 1995, informa que a ação cooperativa, em qualquer parte do mundo, deve orientar-se pelas diretrizes fundamentais (GAWLAK 2010).

De acordo com Machado (2006), com a atualização efetuada pelo Congresso Centenário da Aliança Cooperativa Internacional (ACI), os princípios cooperativistas obtiveram a seguinte configuração:

- 1º) Adesão Voluntária e Livre: As cooperativas são organização abertas para todas as pessoas, sem discriminação de posições políticas e das crenças, raça, classe social.
- 2º) Gestão Democrática pelos Membros: Todos os membros estão em nível de igualdade, apresentando os mesmos direitos e as mesmas responsabilidades, nas cooperativas de base os associados tem direito a voto (Um associado, um voto).
- 3º) Participação Econômica dos Associados: Os associados contribuem para a formação do capital da cooperativa, de modo a garantir a sustentação econômica para seu funcionamento.
- 4º) Autonomia e Independência: Assegura que o funcionamento das cooperativas seja livre e autônomo, controlado pelos sócios, onde restringe as interferências externas, principalmente do Estado.
- 5º) Educação, Capacitação e Informação: As cooperativas devem fornecer educação e capacitação para seus associados, dirigentes e funcionários, deve-se informar ao público geral visando ao fortalecimento do movimento do cooperativo.
- 6º) Intercooperação: As cooperativas devem trabalhar de forma intercooperar entre as mesmas, no âmbito local, regional, nacional e internacional, sendo que essa integração entre as cooperativas deve-se visar o fortalecimento do movimento cooperativo e melhor as condições da comunidade.
- 7º) Interesse pela Comunidade: As cooperativas devem trabalhar para o bem-estar de suas comunidades e desenvolvimento sustentável, através de políticas definidas pelos seus associados.

Tais alterações promovidas pela Aliança Cooperativa Internacional nos princípios cooperativistas, não alteraram o conceito inicial dos “Pioneiros de Rochdale”, mas confirmaram as características do movimento cooperativo. Estas alterações são necessárias, para acompanhar a evolução dos tempos. Porém o importante é assegurar que os princípios sejam embasados nos valores da cooperação (MACHADO, 2006).

Lopes (2005 p. 29) afirma que “os princípios cooperativistas fazem das cooperativas instituições com suas especificidades sendo resguardada pela Constituição Federal cujo art. 5º dá plena liberdade de associação para fins lícitos”.

#### 2.3.1 Intercooperação: o 6º Princípio

Para Gawlak (2010), o princípio da intercooperação oferece mais força ao movimento cooperativo. De acordo com Machado (2006), as cooperativas assistem seus associados e devem buscar fortalecer o movimento cooperativista, atuando em união por meios de todas as suas estruturas, locais com as Centrais, na esfera regional através das Federações e no âmbito nacional através das Confederações.

Segundo Konzen e Oliveira (2015, p.54), “Existem várias formas das cooperativas intercooperar, sendo por rede, por centrais e consórcios e pode ocorrer em cooperativas dos mais diversos ramos”.

Grande (2017) afirma que a intercooperação é um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo. Portanto, se os cooperados se ajudam mutuamente, as cooperativas por sua vez, devem praticar a ajuda mútua, só assim acontecerá uma evolução financeira, econômica, social e cultural dos associados e do movimento cooperativista.

O movimento cooperativo, tem que buscar a integração entre as cooperativas, visando o crescimento e fortalecimento do sistema, com intuito do movimento se consolidar para intervir de forma a otimizar e transformar a sociedade. Considerando que o objetivo principal das cooperativas é gerar benefícios aos seus cooperados, mas sempre com a visão de melhorar a comunidade onde estão inseridos. Portanto a atuação em conjunto entre as cooperativas, em um nível mais elevado e amplo, poderá gerar um grande reflexo na construção de uma sociedade melhor para todos (RECH, 2000).

De acordo com Konzen e Oliveira (2015), os benefícios da intercooperação estão em potencializar os negócios em conjunto, com as mais diferentes áreas, resultando em ganho de competitividade de mercado, troca de experiências, padronização de processos, maior qualificação profissional, proporcionando acesso a inovação e informação, com ações de marketing em conjunto e com melhora em sistemas tecnológicos.

No cooperativismo de crédito, a intercooperação apresenta melhoras de desempenho, maior competitividade, através de ganho de escala, buscando o crescimento e consolidação do sistema (GOES, 2011). Há um universo de possibilidade a serem exploradas pelas cooperativas, gerando ganho de escala e amplitude comercial, aproveitando a capacidade instalada dos bancos cooperativos e as empresas especializadas em negócios sob controle do sistema cooperativo, com essas iniciativas poderia otimizar custo, ganho de escala e gerar maior competitividade para o sistema cooperativo (MEINEN, 2016).

Porém à prática do princípio da intercooperação nas cooperativas de crédito, são raras, as iniciativas que apresentam colaboração entre as cooperativas normalmente estão limitadas à aspectos de regulamentações. No Brasil, iniciativas conduzidas pela autoridade de supervisão (Bacen) proporcionaram a criação da Confederação Nacional de Auditoria Cooperativa (CNAC); a constituição do Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCoop); em um passado recente, autorizou a criação dos bancos cooperativos de crédito (MEINEN, 2016).

Existem diversos fatores que impedem a intercooperação no sistema cooperativo, no ramo de crédito temos como exemplo, questões culturais, questões políticas, pessoais dos gestores e mudança do cenário financeiro (GOES, 2011). Diferenças financeiras, culturais, produtivas, profissionais, regionais, entre outros fatores (LAGO, 2009).

Conforme Gawlak (2010), nos tempos atuais, com advento da tecnologia e da internet, com mundo em conexão, a intercooperação, que é a integração entre as cooperativas será o ponto chave de sucesso. Somente serão competitivas as cooperativas que agregarem qualidade produtiva, eficiência e escalas nos serviços ofertados.

### 3. Metodologia

A pesquisa consiste em um estudo de caso realizado em quatro Cooperativas de Crédito de Minas Gerais que integram uma agência compartilhada localizada no município de Belo Horizonte, sendo denominadas como Cooperativa A, B, C e D.

A Cooperativa A é uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Itaúna e Região Ltda, com sede na cidade de Itaúna - MG. Conta com mais de 9 mil associados e cerca de R\$ 351 milhões em Ativos, base junho de 2018.

A Cooperativa B é uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Médio Piracicaba e Circuito do Ouro Ltda, com sede na cidade de João Monlevade - MG. Conta com mais de 21 mil associados e cerca de R\$ 379 milhões em Ativos, base junho de 2018.

A Cooperativa C é uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão da Região Central e Oeste Mineiro Ltda, com sede na cidade de Divinópolis - MG. Conta com mais de 8 mil associados e cerca de R\$ 150 milhões em Ativos, base junho de 2018.

A Cooperativa D é uma Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Vale do Aço Ltda com sede na cidade de Ipatinga - MG. Conta com mais de 31 mil associados e cerca de R\$ 158 milhões em Ativos, base junho de 2018.

O projeto de compartilhamento de agências surgiu a partir de uma reunião realizada entre diretores de Cooperativas de Crédito de Minas Gerais para tratar da necessidade que algumas cooperativas tinham em relação à abertura de uma agência na cidade de Belo Horizonte para melhorar o atendimento aos seus associados e alavancar seus negócios na capital de Minas Gerais. A

solução encontrada para viabilizar esse projeto foi a criação de um modelo de negócio diferente do tradicional praticado pelas cooperativas singulares, ou seja, abrir uma agência compartilhada por quatro cooperativas, com compartilhamento dos custos fixos e variáveis entre as cooperativas participantes do projeto.

Este projeto já está em fase de inauguração. A agência foi montada em um prédio de três andares na região central de Belo Horizonte, sendo o primeiro andar destinado aos caixas eletrônicos e guichês de caixas tradicionais, todos compartilhados pelas quatro cooperativas com seus custos absorvidos pela central de Cooperativas de Crédito de Minas Gerais – CECREMGE. Todos os funcionários que trabalham neste andar são terceirizados por uma empresa especializada em prestação de serviços.

No segundo andar estão instalados os escritórios de negócios das quatro cooperativas, com um totem digital que faz um pré atendimento dos associados, de forma que o cooperado seja direcionado para o escritório da sua cooperativa. No caso de não associados, o encaminhamento é feito de forma aleatória para uma das quatro cooperativas.

No terceiro andar foi montado um espaço de coworking, destinado ao uso dos funcionários, associados e empresas da região que tenham interesse em organizar reuniões de negócios, eventos, palestras, mini cursos, entre outros.

Esta pesquisa está classificada como descritiva pois procurou descrever os dados sem interferência ou manipulação dos mesmos, visando apresentar as particularidades de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativa, uma vez que se caracterizou pela discussão, interpretação e compreensão do fenômeno estudado, a partir do seu contexto empírico e da base teórica pré-existente (VIEIRA; ZOUAIN, 2005).

Com relação a unidade de análise foi selecionado o Princípio de Intercooperação no Cooperativismo de Crédito e como sujeitos da pesquisa foram selecionados quatro Presidentes do Conselho Administrativo e dois Diretores das quatro Cooperativas de Crédito. O critério da escolha foi a experiência profissional e qualificação acadêmica.

A técnica de coleta de dados foi por meio de roteiro de entrevista semiestruturado, que segundo Rosa (2014), é utilizado quando o pesquisador necessita de respostas mais concretas, resultando no atingimento dos resultados de forma mais objetiva, o que foi o caso da pesquisa em questão.

Na análise dos dados optou pela técnica de análise de conteúdo estruturada em três etapas, descritas por Bardin (2006) como:

Pré-análise: desenvolvida para estruturar as ideias iniciais. Assim sendo, foram realizadas leituras a fim de analisar os dados coletados nas entrevistas adquiridas dos sujeitos da pesquisa.

Exploração do material: consistiu na exploração do material com a definição das categorias de análise.

Tratamento dos resultados: constou da condensação e destaque das informações obtidas. Foram avaliadas, decodificadas e, após, foram realizadas as possíveis inferências dos resultados.

#### **4. Apresentação e análise de dados**

Em relação à idade dos entrevistados, um possui entre 30 e 40 anos, três na faixa entre 50 e 60 anos e dois entre 60 e 70 anos. Quanto ao sexo, cinco são do sexo masculino e um do sexo feminino. No quesito grau de instrução, todos possuem ensino superior completo e pós-graduação, em nível de especialização. O tempo de trabalho dos entrevistados no sistema cooperativo é superior a cinco anos.

A análise de dados está embasada em bibliografias contidas no referencial teórico deste artigo. O objetivo deste trabalho consistiu em identificar como está sendo implantado o projeto de uma agência compartilhada por quatro cooperativas de crédito localizadas no município de Belo Horizonte, analisando seus objetivos e as dificuldades de implantação.

Todos os entrevistados afirmaram a importância da prática do princípio da intercooperação para as cooperativas de crédito e para a sociedade na qual estão inseridas. Conforme afirma Grande

(2017), a intercooperação é um dos principais caminhos para o fortalecimento do cooperativismo. Portanto, se os cooperados se ajudam mutuamente, as cooperativas por sua vez, devem praticar a ajuda mútua. Só assim acontecerá uma evolução financeira, econômica, social e cultural dos associados e do movimento cooperativista.

Na visão dos respondentes, a intercooperação é de extrema importância, tanto no aspecto entre cooperativas, quanto para sociedade de um modo geral. Tem-se na intercooperação um meio prático e factível pelo qual podemos participar da melhoria social como um todo. A intercooperação é uma ferramenta de aprendizado e ao mesmo tempo de gestão. Aprendizado no sentido amplo, de busca de novos conhecimentos, novos processos, novas metodologias. De gestão no sentido de pensar no futuro, desenvolver novas habilidades com intuito da melhoria contínua.

Na percepção dos entrevistados, é grande a relevância da intercooperação para as cooperativas de crédito, haja vista a grande contribuição que uma cooperativa proporciona a outra, nas diversas atividades realizadas entre as mesmas.

Segundo Meinen (2016, p. 61), “são raras as iniciativas de colaboração entre os vários sistemas cooperativos de crédito.” As opiniões dos entrevistados mostram que a intercooperação ainda é muito incipiente nas cooperativas de crédito em Minas Gerais e que existe muito espaço para expansão desta prática. Além disso, entendem que a prática da intercooperação é de grande importância para o fortalecimento das cooperativas e do movimento cooperativo no estado.

É longo caminho a percorrer, as cooperativas são parceiras e estão sempre abertas e receptivas para contribuir, na medida do possível, umas com as outras, mas a prática da intercooperação é pouco praticada, tem muito há se fazer para alcançar um nível desejado de intercooperação (E3).

Tem iniciativas interessantes, mas ainda pequenas. Ocorre visitas nas diversas singulares para troca de experiências de sucesso e também de fracassos ocorridos. Mas precisa haver uma mudança cultural. O movimento cooperativo de crédito deve-se unir através da intercooperação, para concorrer em melhores condições, especialmente com os grandes bancos de varejo e nesse futuro breve com as *fintechs* (E5).

“As cooperativas estão “aprendendo”, como tudo se aprende, à medida que se desenvolvem. Assim, há cooperativas que praticam com mais intensidade a intercooperação e há outras que praticam menos, nem por isso são menos receptivas (E6).

Segundo Gawlak (2010), se os cooperados se ajudam mutuamente, as cooperativas por sua vez, devem praticar a ajuda mútua. Só assim acontecerá uma evolução financeira, econômica, social e cultural dos associados e do movimento cooperativista. Correlacionando a idéia do autor à aplicabilidade da intercooperação, os gestores acreditam que o tema tem que ser debatido e que é necessário criar mecanismos e cultura para que tal prática seja rotina na agência compartilhada, pois somente com a prática da intercooperação a agência logrará êxito.

É um modelo novo de negócio, que está sendo testado e será ajustado de acordo com os resultados. Será um grande desafio, porém será fundamental criar uma relação amistosa, sem competição e canibalismo interno. Deverá ter um ambiente de parceria, união de forças para atender cooperados que uma cooperativa sozinha não teria condição de atender, o aprendizado entre as equipes e o diálogo constante será primordial (E2).

Como se trata de uma inovação revolucionária, serão necessárias muitas reuniões visando dar transparência nas relações, com respeito a todos envolvidos na agência compartilhada, uma mudança cultural

dos padrões atuais. Haverá de superar muitos obstáculos operacionais. O alinhamento precisa ser total, no que tange aos custos operacionais, políticas de crédito e tratamento interpessoal. A intercooperação deverá ser intensa no atendimento dos usuários e cooperados que comparecerem na unidade compartilhada (E5).

De acordo com Konzen e Oliveira (2015), os benefícios da intercooperação estão em potencializar os negócios em conjunto nas mais diferentes áreas com ganho de competitividade de mercado, qualificação profissional, com troca de experiências, com padronização de processos, com acesso a inovação e informação, com ações de marketing em conjunto e com melhora em sistemas tecnológicos. Os entrevistados destacaram os benefícios e oportunidades que surgiram com esse modelo de negócio de compartilhamento da agência.

O modelo de agência compartilhada proporcionará expandir a atuação das cooperativas nas grandes capitais e permitir às cooperativas singulares ampliar a área de atuação, o número de associados e de negócios com o menor custo de funcionamento e operacional, através de uma unidade de atendimento com estrutura compartilhada num mesmo espaço físico (E1).

O compartilhamento da agência trará para as cooperativas benefícios com redução de custos, e fortalecimento da marca, ganho de eficiência operacional e ampliação da carteira de grandes negócios, abrindo a possibilidade de atender empresa de grande porte na concessão de crédito, na unidade compartilhada poderá acontecer a união de duas ou mais cooperativas, para atendimento a empresa de maior porte, em empréstimos de valor superior ao permitido para alavacagem de uma única cooperativa, gerando o benefício de mitigação de risco através da pulverização do risco de crédito entre mais cooperativas(E6).

É um projeto inovador, portanto está carregado de incógnitas, mas, de forma geral, é um grande avanço em termos da intercooperação, pelo fato de, por si, já apresentar um benefício institucional, que se estende a toda rede de cooperativas, não somente entre as que lá estarão, pois será um local de disseminação da cultura cooperativista. Outra importância, será de agregar valor ao movimento cooperativista. O local será fonte de visita de uma infinidade de pessoas que passarão a tomar conhecimento, já que apesar, de já visualizada de forma geral, as cooperativas de crédito estão carregadas de um grau de desinformação em relação a forma de atuação (E2).

No entanto, Goes (2011) afirma que existem diversos fatores que impedem a intercooperação no sistema cooperativo, sendo que no ramo crédito ocorrem diferenças financeiras, questões culturais, regionais, políticas e pessoais dos gestores. Os entrevistados apontaram os desafios e barreiras que poderão ser enfrentados no projeto da agência compartilhada.

Os desafios são muitos, destaca-se a mudança de cultura, todos devem entender que o compartilhamento exigirá um grande esforço no relacionamento respeitoso. Não pode haver vaidades e principalmente egoísmo de querer conquistas apenas a melhor oportunidade negociada (E1).

A gestão de conflitos é também um ponto crítico, pois sua solução, mesmo que satisfatória pode gerar dificuldades de integração e intercooperação. Falta de definição clara de critérios de atuação e padronização de procedimentos também pode resultar em conflitos (E4).

Um dos principais desafios dará da equalização de políticas de preços de tarifas, taxas, prazos e garantias nas operações de crédito, ou seja, a uniformização da política de crédito e preços dos produtos e serviços para que não haja “briga” pelo mesmo cooperado dentro do ambiente (E6).

O “ganhar” o cooperado, neste caso, deve ser pelo relacionamento e não pelo leilão de taxas. Outro ponto importante e desafiador é a unificação de processos, como por exemplo, a associação e o processo de cadastro. Tão importante quanto será o desafio de prospecção de novos associados, delimitar o espaço de cada um para que não haja disputa por um mesmo cooperado. Nesse quesito está sendo debatida a criação de uma política única de tarifa e taxas, a ser aplicada nas operações de crédito e negociações com os associados da unidade compartilhada, de forma a evitar conflitos entre as cooperativas, no que tange a competição dos mesmos associados, ocasionando num canibalismo interno (E3).

De acordo com Gawlak (2010), nos tempos atuais, com advento da tecnologia e da internet, com mundo em conexão, a integração entre as cooperativas será o ponto chave de sucesso. Somente serão competitivas as cooperativas que agregarem qualidade produtiva, eficiência e escalas nos serviços ofertados.

Os respondentes são unânimes ao considerarem que o avanço tecnológico, a entrada dos bancos 100% digitais, o surgimento das *fintechs* e do *open bank*, associados à redução do spread e dos custos de transações financeiras, exigirão das instituições financeiras tradicionais maior atenção com os custos das agências para conseguirem maior eficiência. Portanto o modelo de agência compartilhada pode ser uma alternativa interessante para enfrentar esse novo cenário que surge na atualidade.

O compartilhamento de estruturas surge como excelente opção para viabilizar a manutenção da competitividade e continuar a prestar um atendimento personalizado e diferenciado, com otimização de mão de obra e processos, com menores custos. No cenário de grandes avanços tecnológicos e novos concorrentes digitais percebe-se que a eficiência administrativa será aliada para a agência compartilhada, visto que, os custos operacionais serão compartilhados e possibilitaram as Cooperativas de Crédito envolvidas neste contexto serão mais competitivas (E5).

O enxugamento da estrutura dos bancos nas capitais é uma “janela de oportunidade” para a expansão do cooperativismo de crédito visando oferecer ao cidadão a opção pelo associativismo, com o compartilhamento da agência pode-se atender o associado com custo reduzido, em um modelo de agência eficiência (E1).

Conforme enfatizaram os entrevistados, endossados por Goes (2011), a intercooperação entre cooperativas de crédito permite o ganho de escala e contribui para o crescimento do sistema cooperativista.

Segundo os entrevistados, o projeto da agência compartilhada favorece o desenvolvimento de um modelo de agência mais digital, voltado para avanço no que tange a tecnologia e digitalização das transações financeiras, será criado um espaço de *coworking*, com foco em empresa de inovação como *fintechs* e inclusão do público jovem. Buscando antecipar a tendência de migração desse modelo de agência tradicional para um modelo de agência de mais tecnológico.

A agência está sendo proposta e adaptada ao atendimento digital, o que permitirá grandes saltos em qualidade e utilização de novas

tecnologias. Foi planejado o espaço *coworking*, onde poderão ser criados atendimentos revolucionários, especialmente para o público jovem (renovação do perfil de associados), visando divulgar o cooperativismo na capital, onde ainda é pouco conhecimento do público (E5).

O modelo idealizado, prevê um espaço *coworking* visando criar um ambiente para atração dos atores do ecossistema de inovação, com espaço de formação empreendedora, *networking*, mentorias personalizadas e incentivos financeiros. Essa experiência pode ser de grande valor para a unidade compartilhada (E2).

Com certeza, esse modelo é uma tendência sem volta. A inserção da tecnologia está no nosso dia-a-dia, não só para o público jovem, mas também para o público experiente, que no primeiro momento estava resistente, mas agora já estão inseridos nesse contexto (E6).

Quanto aos principais desafios deste projeto, os entrevistadores manifestaram preocupações com relação às mudanças culturais, operacionais, a necessidade de se criar uma padronização dos processos e normas regulamentares que possam coibir conflitos de interesse entre as quatro cooperativas participantes. Dentre os principais conflitos de interesse que foram destacados pelos entrevistados destacam-se o assédio por um mesmo associado e a competição predatória de taxa menores dentro da agência. Um entrevistado (E3) citou ainda que a nova reforma trabalhista vai contribuir muito para a concretização deste novo modelo de negócio pois permite maior flexibilização da legislação trabalhista, possibilitando a contratação de funcionários terceirizados para algumas atividades operacionais, como por exemplo os atendentes de caixa e os pré-atendentes, o que reduzirá muito o custo com essa atividade operacional.

## 5 Conclusões

Buscou-se, com esta pesquisa, identificar como está sendo implantado o projeto de uma agência compartilhada por quatro cooperativas de crédito localizadas no município de Belo Horizonte, analisando seus objetivos e as dificuldades de implantação.

Para tal, metodologicamente, caracterizou-se como estudo de caso, de modo descritivo e de abordagem qualitativa. Os dados foram coletados por meio de questionário de entrevistas semiestruturado, realizados com seis gestores de quatro cooperativas, estes dados foram tratados e analisados mediante análise de conteúdo.

A análise dos dados apontaram que o modelo de compartilhamento de agência é algo novo no cooperativismo de crédito, mas muito oportuno para o atual momento de mudança que o cooperativismo de crédito atravessa no mercado financeiro, sobretudo pela crescente tendência da digitalização das transações financeiras através da tecnologia, entradas das *fintechs* e das *big techs*, o que vem obrigando os bancos tradicionais a enxugar seus custos e até mesmo reduzir o número de agências físicas para aumentar a eficiência administrativa.

Diante da necessidade de expansão do cooperativismo de crédito para regiões que ainda estão desprovidas de atendimento físico de alguma cooperativa de crédito, a agência compartilhada se torna uma opção interessante sem ter que abrir mão do modelo de agência físico, mas fazê-lo de maneira mais sustentável com menor custo operacional por meio da Intercooperação entre cooperativas. Esse modelo de Agência Compartilhada pode proporcionar diversos benefícios para as cooperativas, como por exemplo, ganho de competitividade, ganho de escala, alavancagem na carteira de crédito através do atendimento a empresas de grande porte, maior eficiência administrativa com a redução de custos das cooperativas e maior fortalecimento do sistema cooperativo de crédito.

Acredita-se que do ponto de vista organizacional, a pesquisa contribuiu para que as cooperativas de crédito possam identificar oportunidades de novas formas de negociação e de relacionamento baseadas no princípio da intercooperação, bem como refletirem sobre a necessidade

de se reposicionarem politicamente e administrativamente de modo a se protegerem de possíveis ameaças que surgem com o crescimento do movimento colaborativo.

Quanto às limitações do estudo, destaca-se a falta de bibliografia sobre o tema agência compartilhada por cooperativas de crédito e pouco conhecimento por parte dos entrevistados, principalmente por se tratar de um assunto novo e pouco difundido no segmento cooperativista de crédito.

Sugere-se para estudos futuros, a realização de nova pesquisa dentro desse mesmo contexto com o objetivo de averiguar os resultados obtidos neste novo modelo de compartilhamento de agência por cooperativas de crédito pois apesar de se tratar de um projeto bastante inovador ainda é muito cercado de preocupações e incertezas.

## Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. O que é uma cooperativa de crédito. Disponível em: [www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp](http://www.bcb.gov.br/pre/composicao/coopcred.asp). Acesso em: 11 set. 2018.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2006.

CENZI, Neri Luiz. Cooperativismo: desde as origens ao projeto de Lei de reforma do sistema cooperativo Brasileiro. 1ª edição (2009), 2ª edição reimpressão (2012). Curitiba: Juruá, 2012.

COUTINHO, Marina Pereira Souza. Cooperativismo. Universidade Federal de Mato Grosso. Instituto de Ciências Agrárias e Tecnológicas. Departamento de Zootecnia - Campus de Rondonópolis. Outubro, 2012.

FARDINI, Giulianna. Fundamentos do Cooperativismo: Serie cooperativismo. Brasília: SESCOOP, 2017.

FIGUEIREDO, Nilsa Terezinha Capiem de. Cooperativas Sociais: Alternativa para Inserção. Porto Alegre: Evangraf, 2009.

GAWLAK, Albino. Cooperativismo: primeiras lições. Brasília: SESCOOP, 2010 – 4ª edição.

GOES, Milton Cesar. Cooperação e Performance Econômica: O Sicredi (Brasil). Vila Real: 2011.

IBGE. Instituto de Brasileiro de Geografia e Pesquisa. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 18 set. 2018.

KONZEN, Robson Rodrigo Pereira; OLIVEIRA, Carlos Alberto. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. Revista de Gestão e Organizações Cooperativas, v. 2, n. 4, p. 45-58, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5902/2359043220410>. Acesso em: 10 set. 2018

LOPES, Angela Maria Bellotti. Análise de indicativos que contribuem para o não funcionamento das cooperativas de crédito. Universidade Federal de São João Del-Rei. Pós-Graduação Lato Sensu Gestão Estratégia e Finanças. Departamento de Ciências Administrativa e Contábeis. São João Del Rei, Minas Gerais – Brasil, 2005.

MACHADO, Sandra Mary Cohim Farias. Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social) – Faculdade de Ciências Contábeis Fundação Visconde de Cairu. 2006, 167 p.

MEINEN, Ênio, DOMINGUES; Jefferson N.; DOMINGUES, Jane A. S. Cooperativas de Crédito no Direito Brasileiro. 1 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto. 2002. 112p.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo financeiro: percurso histórico, perspectivas e desafios. Brasília: Confefbras, 2014.

MEINEN, Ênio; PORT, Márcio. Cooperativismo financeiro: virtudes e oportunidades. Ensaio sobre a perenidade do empreendimento cooperativo. Brasília: Confefbras, 2016.

MLADENATZ, Gromoslav. Histórias das doutrinas cooperativistas. Brasília: Confefbras, 2003.

- OCB – Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo. Brasília: Farol, 2016.
- PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. Brasília: BCB, 2008.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. 26 de novembro de 2018 – Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/2018/11/resultado-do-sicoob-cresce-218-no3t18-e-alcanca-r25-bilhoes/>. acesso em: 28 nov 2018.
- PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. 15 de outubro de 2018 – Disponível em: <https://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>. acesso em: 29 nov 2018.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- PORT, Marcio. Cenário Brasileiro. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/cenario-brasileiro/>. Acesso em: 10 set. 2018.
- RECH, Daniel. Cooperativas: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- RIBEIRO, Jaciara Xavier Pereira. Princípios cooperativistas na percepção dos associados: estudo em uma cooperativa de crédito de Minas Gerais. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração - FNH. Belo Horizonte: 2012.
- ROSA, Maria Virginia de Figueiredo P. do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzales Colombo. A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismo para validação dos resultados. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.
- SANDRONI, Paulo. Novíssimo dicionário de economia. São Paulo: Editora Best Seller, 2007.
- SICCOOB. Sicoob Confederação. Disponível em: <http://www.sicoob.com.br> . Acesso em: 15 out. 2018.
- SICCOOB. Sicoob Centro Oeste. Disponível em: <http://www.sicoobcentrooeste.com.br> >. Acesso em: 15 out. 2018.
- SICCOOB. Sicoob Credimepi. Disponível em: <http://www.sicoobcredimepi.com.br> . Acesso em: 15 out. 2018.
- SICCOOB. Sicoob DiviCredi. Disponível em: <http://www.sicoobdivicred.com.br> . Acesso em: 15 out. 2018.
- SICCOOB. Sicoob Vale do Aço. Disponível em: <http://www.sicoobvaledoaco.com.br> . Acesso em: 15 out. 2018.
- SINGER, Paul. Introdução à Economia Solidária. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.
- SOARES, Marden Marques; MELO SOBRINHO, Abelardo Duarte de. Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito. Brasília: BCB, 2008.
- THENÓRIO FILHO, Luiz Dias. Pelos Caminhos do Cooperativismo – Com destino ao Crédito Mútuo. São Paulo: Câmara brasileira do Livro, 2002.
- VEIGA, Sandra Maryrink; FONSECA, Isaque. Cooperativismo, uma revolução pacífica em ação. Editora DP e A Ltda, Rio de Janeiro, 2002.
- VIEIRA, Marcelo Milano; ZOUAIN, Deborah Moraes. Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.  
Autor: Antonio Carlos Guerra Junior