



www3.unicentro.br

Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)

ISSN 2177-4153

Disponível em: revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/index



www3.unicentro.br/ppgadm/

As implicações dos grupos federativos em uma cooperativa de crédito

The implications of federative groups in a credit cooperative

Tiago Rodrigo Fischer¹ e Carla Maria Maria Schmidt²

¹ Universidade Estadual Oeste do Paraná, Brasil, Mestrado em em Desenvolvimento Regional, e-mail: ti_fischer@hotmail.com

² Universidade Estadual Oeste do Paraná, Brasil, Doutorado em Administração, e-mail: carlamariaschmidt@hotmail.com

Recebido em: 11/08/2021 - Aprovado em: 22/09/2021 - Disponível em: 01/10/2021

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar as implicações da criação dos grupos federativos na Sicredi Aliança PR/SP. A metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, método que permite a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas. Os dados primários foram coletados através da observação das assembleias; já os secundários foram coletados em relatórios gerenciais e atas das assembleias. A análise dos dados foi feita com utilização dos *softwares Excel* e o *SPSS Statistic 24.0*, através da estatística descritiva, com abordagem quantitativa-qualitativa. Foi possível identificar a influência positiva dos grupos federativos na participação em assembleias. Contudo, foi identificado que os grupos ainda continuam grandes e que a redução do tamanho do grupo sem o acompanhamento da educação cooperativa não é suficiente.

Palavras-chave: Ações Coletivas. Cooperativismo de Crédito. Grupos Federativos.

Abstract:

The objective of this study was analyze the implications of the creation the federative groups of the Sicredi Aliança PR/SP. The methodology used was descriptive research, a method that allows the description of the characteristics of a given population or phenomenon, or the establishment of relationships among the variables analyzed. The primary data were collected through observation of the assemblies; already the secondary ones were collected in management reports and minutes of the assemblies. Data analysis was performed using Excel software and SPSS Statistic 24.0, through descriptive statistics, with a quantitative-qualitative approach. It was possible to identify the positive

influence of the federative groups in participating in assemblies. However, it has been identified that the groups are still large and that reducing the size of the group without the accompaniment of cooperative education is not enough.

Keywords: Collective Actions. Credit Union. Federated Group.

1. Introdução

Ações isoladas e individuais, muitas vezes não são capazes de gerar os resultados necessários para atender as atuais demandas socioeconômicas, exigindo a formação de projetos que priorizem a coletividade entre indivíduos e organizações, para a promoção de resultados comuns de maneira mais eficiente. Segundo Olson (1999), uma ação coletiva surge a partir do reconhecimento consciente de interesses comuns dos indivíduos envolvidos, que planejam uma atuação coordenada para alcançá-los.

As ações coletivas podem assumir diversos formatos: redes, *networks*, *clusters*, arranjos produtivos locais (APL's), marcas coletivas, parcerias, alianças, sistemas de cadeia de suprimento, cooperativas, sindicatos, associações, entre outros (MÉNARD, 2004; SCHMIDT; SAES, 2008; ZYLBERSZTAJN, 2010). Entre essas diversas formas e nomenclaturas, o cooperativismo tem assumido um papel de destaque no Brasil e no mundo.

O ano de 2012 foi estabelecido pela Organização das Nações Unidas (ONU) como o Ano Internacional das Cooperativas, em função de ser considerada uma forma de ação coletiva que auxilia a superar períodos de crise (Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, 2016). Especificamente no Brasil, o cooperativismo tem sido impulsionado pela aprovação de projetos de lei que estabelecem um ambiente legislativo e regulatório favorável ao crescimento e desenvolvimento desse modelo de estrutura de governança (OCB, 2016).

No Estado do Paraná, o cooperativismo também apresenta forte representatividade. De acordo com a Organização das Cooperativas do Paraná – OCEPAR (2016), até agosto de 2015 o Estado contava com 223 cooperativas registradas, que somavam um total 1.079.737 cooperados beneficiados por diversos tipos de cooperativas. Destaca-se o ramo agropecuário, que foi responsável pelo maior número de cooperativas no Estado, e pela maior quantidade de empregos diretos, correspondendo a 56% da agroindústria no Estado. Já o ramo de crédito atende o maior número de cooperados, cerca de 908.380 indivíduos, que podem acessar o mercado financeiro através das cooperativas.

As cooperativas de crédito têm apresentado crescimento maior que a média do Sistema Financeiro Nacional – SFN. De acordo com o Banco Central do Brasil (BACEN, 2016), em junho de 2015 as cooperativas de crédito já detinham 5,55% de participação de mercado no volume de depósitos e 2,89% das operações de crédito. Se comparada com demais países como Alemanha, EUA e Holanda, onde a participação é superior a 20%, a participação das cooperativas de crédito brasileiras no mercado financeiro ainda é incipiente, contudo, a tendência é de que nos próximos anos estas, continuem apresentando taxas de crescimento expressivas e se aproximem à participação dos países desenvolvidos.

Neste contexto, o Sicredi destaca-se entre os principais sistemas cooperativos de crédito do Brasil, criado em 1902, assumindo essa nomenclatura a partir de 1992. Atualmente, atua em 21 Estados brasileiros, possui 117 cooperativas filiadas, que contam com 3,5 milhões de

cooperados e mais de 1.500 postos de atendimento (SICREDI, 2017). Dentre as cooperativas filiadas ao sistema, destaca-se a Sicredi Aliança PR/SP pelo expressivo crescimento apresentado nos últimos anos. Essa, encerrou o exercício de 2016 com ativos totais de R\$ 561.309 mil, um aumento de 15,94% em relação ao mesmo período do ano anterior; já o saldo das operações de crédito alcançou R\$ 310.688 mil, representando uma expansão de 17% no mesmo período (SICREDI, 2017).

Este movimento de crescimento das cooperativas tende a potencializar o desempenho econômico das mesmas. Contudo, Bialoskorski Neto (2012) alerta para o fato de que, quanto maior o desempenho econômico, menor é a participação dos cooperados em assembleias e em comitês educativos, dificultando o processo de gestão e de governança. O autor destaca ainda que quanto maior a área geográfica de atuação e maior o número de cooperados, mais difícil a organização da cooperativa conseguir incentivar a participação, devido aos maiores custos de deslocamento e de oportunidade.

O crescimento das cooperativas de crédito tem oportunizado o atendimento das demandas dos cooperados com produtos financeiros de maior qualidade por um menor custo, devido aos ganhos de escala. Por outro lado, esse crescimento tem gerado um distanciamento dos cooperados do processo de gestão, organização e coordenação; pois entende-se que quanto maior o número de cooperados, menor é o sentimento de pertencimento ao grupo.

Diante disso, torna-se comum a dificuldade dos próprios cooperados diferenciarem as cooperativas dos bancos comerciais. Quanto maior o número de cooperados, menos perceptível é a participação dos mesmos, pois além do aumento dos custos de locomoção, de oportunidade, de organização e coordenação, há ainda dificuldade em identificar os *free riders* e motivar os cooperados, sem para isso, oferecer incentivos adicionais, conforme Olson (1999) e Bialoskorski Neto (2012).

Em contribuição a esse enfoque, Soares e Melo Sobrinho (2008) apontam que a sustentação do modelo cooperativista está diretamente relacionada a participação dos cooperados, no acompanhamento da gestão e com manifestação das suas opiniões.

Para Olson (1999), uma forma de minimizar as externalidades negativas do crescimento da ação coletiva é a criação de grupos federativos, onde o grupo grande é dividido em grupos menores, mantendo o potencial econômico, sem perder a características e os benefícios dos grupos pequenos.

A cooperativa Sicredi Aliança PR/SP implantou em 2011 um novo modelo organizacional, que tinha por objetivo reduzir os impactos negativos gerados pelo elevado crescimento do número de cooperados. Nesse novo modelo, a cooperativa subdividiu sua base de cooperados em 38 núcleos, grupos com menor número de participantes, agrupados em razão da posição geográfica. Passou então a realizar as assembleias de núcleo, em que o coordenador eleito pelos cooperados leva o voto do núcleo para assembleia geral. Estes grupos são chamados na literatura de grupos federativos. Porém, até o presente estudo ser realizado, se desconhecem em implicações dessa decisão estratégica adotada pela cooperativa.

Dessa forma, com o intuito de auxiliar na discussão sobre a influência do tamanho do grupo no desempenho das ações coletivas, especificamente no que tange a participação dos cooperados nas assembleias, é que surge o interesse dos pesquisadores em realizar este estudo, que tem como objetivo analisar as implicações da criação dos grupos federativos na Sicredi Aliança PR/SP.

2. Fundamentação Teórica

As ações coletivas podem prover diversos benefícios que agregam valor para aos participantes, tais como: melhorar a capacidade produtiva, a competitividade e o uso eficiente dos recursos/investimentos, aumentar os ganhos de escala, melhorar o acesso à informação, tecnologia e a rede de relacionamentos; proporcionar troca de experiências e fortalecimento dos laços entre os membros, maior representatividade política, econômica e social; além de maior motivação por meio de incentivos (AUSTIN, 2001; SAES, 2008; MAEDA; SAES, 2009; SACHS, 2003).

Segundo Bialoskorski Neto (2000, p. 236), “as economias empresariais cooperativas estão situadas entre as economias particulares dos cooperados, por um lado, e o mercado, por outro, aparecendo como estruturas intermediárias, formadas a partir da ação coletiva espontânea”. Dessa forma, as cooperativas são estruturas organizacionais baseadas na coletividade, em que indivíduos se unem para atingir objetivos comuns.

O cooperativismo de crédito tem como objetivo principal realizar a intermediação financeira dos cooperados, tornando-se assim uma organização de pessoas que oferece serviços financeiros com custos reduzidos (BERGENGREN, 2005).

As cooperativas funcionam como instrumento de desenvolvimento local, assegurando o reinvestimento dos recursos nas próprias comunidades onde atuam. O resultado monetário é realocado na área de atuação do empreendimento coletivo. Além disso, as entidades têm plena autonomia para ajustar a sua política creditícia e de gestão da poupança à realidade do lugar. Nos locais onde há forte presença do cooperativismo de crédito, há uma tendência das tarifas financeiras e taxas de empréstimos serem menores em relação aos municípios onde não existem cooperativas (MEINEN; PORT, 2012).

Para Soares e Melo Sobrinho (2008), o cooperativismo de crédito exerce forte influência na sociedade, na medida em que agencia a aplicação de recursos e assume os correspondentes riscos da intermediação financeira, em favor da própria comunidade onde se desenvolve; por representar iniciativas dos próprios cidadãos que compõem a comunidade, contribui significativamente para o desenvolvimento sustentável da região em que está inserido, principalmente para formação de poupança e financiamento de iniciativas empresariais que favorecem a geração de empregos e de distribuição de renda.

Porém, precisa-se destacar que além dos benefícios já mencionados, existem desafios à formação e manutenção de ações coletivas. Entre eles pode-se citar a presença de *free riders* (indivíduos que não cooperam, mas, que usufruem do benefício comum), os custos de coordenação e organização, que são proporcionais ao tamanho do grupo, a falta de inovação dos grupos homogêneos, os conflitos presentes em grupos muito heterogêneos, entre outros citados por autores como Granovetter (1985) e Olson (1999).

O tamanho do grupo representa um dilema no desenvolvimento das ações coletivas, pois se por um lado os grupos pequenos podem ser favorecidos em aspectos como organização, mobilização, coordenação, liderança e percepção; por outro lado podem não apresentar representatividade, dificuldades para o acesso a informação e tecnologia, não gerar ganho de escala, entre outros.

Para Olson (1999), os grupos menores são mais eficientes do que os grandes, sendo que o autor cita três fatores diretamente relacionados com a maior eficiência dos grupos pequenos: a percepção do benefício alcançado, a constatação de *free riders* e os custos de organização e coordenação.

Quanto menor o grupo, maior é a percepção que os indivíduos têm do benefício alcançado pelo trabalho de cada um dos envolvidos. Desta forma, em grupos pequenos o objetivo grupal pode ser alcançado pela ação voluntária, única e exclusivamente por meio do auto interesse dos indivíduos pelo bem coletivo e, quanto maior o grupo, mais longe ele ficará de alcançar o nível ótimo de obtenção do bem coletivo.

O segundo aspecto da maior eficiência de grupos pequenos, está relacionado a identificação de indivíduos caronas (*free riders*), que não cooperam para o alcance do bem comum, mas usufruem dos benefícios coletivos. Quanto menor o número de integrantes, fica mais perceptível a não contribuição de um determinado membro.

O terceiro aspecto está ligado aos custos de organização e coordenação, em que quanto menor o número de integrantes e maior a proximidade locacional entre os mesmos, mais baixos serão os custos envolvidos na ação coletiva. Levando esses aspectos em consideração, o Quadro 1 apresenta a comparação entre grupos grandes e pequenos, justificando os motivos pelos quais Olson (1999) defende a maior eficiência dos grupos menores.

Quadro 1 - Comparação entre grupos pequenos e grandes

	Grupos pequenos	Grupos grandes
Percepção do benefício	Maior	Menor
Identificação de <i>free riders</i>	Facilmente	Difícilmente
Custos de organização e coordenação	Baixos	Altos
Ação voluntária	Ocorre com maior facilidade	Difícilmente ocorre
Nível de benefício alcançado	Próximo ao nível ótimo	Distante do nível ótimo

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Olson (1999).

No entanto, Olson (1999) apresenta uma alternativa para melhorar o desempenho de um grupo grande, também nomeado pelo autor de grupo latente, no qual os incentivos sociais podem provocar a ação grupal. É o caso do grupo federativo, que constitui um grupo grande subdividido em uma sequência de grupos menores. Nesse sentido, para o autor, um grupo grande apenas pode ser eficiente na promoção de benefícios comuns se for subdividido em grupos menores.

Nos grupos compostos por um grande número de pessoas, cuja contribuição individual é imperceptível pelos outros membros, os participantes não se sentem motivados a contribuir com a realização do interesse comum. Dessa forma, os incentivos adicionais ou mecanismo de coerção, seriam necessários para motivar ou coagir os membros à atuação grupal (OLSON, 1999). Os grupos federativos, podem ser compreendidos como os núcleos de cooperados existentes no objeto de investigação.

Outros autores também abordam a questão da influência do tamanho do grupo em ações coletivas. Porém, não são tão enfáticos ao afirmar a maior eficiência dos grupos menores em comparação aos grandes. Ostrom (2007), por exemplo, cita que dependendo do objetivo grupal, quanto maior o grupo, maior a probabilidade de alcance do objetivo do mesmo. Neste caso, quando o grupo procura alcançar objetivos que dependam de representatividade, ganho de escala, entre outros; o tamanho do grupo pode exercer uma relação diretamente proporcional entre o tamanho e desempenho, por exemplo o *lobby*.

Na ótica das cooperativas de crédito, com o crescimento do número de cooperados e conseqüentemente do volume de negócios, a capacidade de integração e participação dos cooperados fica prejudicada. Sendo assim, o crescimento da cooperativa é percebido como

fator de aproximação do modelo de empresas tradicionais, com aumento da burocracia e o distanciamento entre diretoria e cooperados (DEEKE, 2008).

Nesse sentido, Binda (2012) concluiu em seu estudo que cooperativas de grande e médio porte apresentam dificuldades no processo participativo com seus cooperados, diferente de cooperativas de pequeno porte que conseguem maior proximidade com seus membros. O autor afirma que o tamanho da cooperativa influencia diretamente no processo democrático-participativo e o estímulo à participação democrática se torna uma característica das cooperativas que almejam a sustentabilidade em suas múltiplas dimensões.

Essa constatação foi evidenciada também, no estudo realizado por Favarim e Batista (2013), em que a cooperativa pesquisada por eles, cresceu em termos econômicos, porém, perdeu as características iniciais, deixando de lado os princípios que devem reger uma cooperativa. Isto propiciou o afastamento de um número significativo de cooperados e identificou-se que os cooperados não se sentem partícipes do processo de tomada de decisão.

De acordo com Soares e Melo Sobrinho (2008), a sustentação do modelo cooperativista, está diretamente relacionada a participação dos cooperados, com acompanhamento da gestão e com manifestação das suas opiniões. Diversos instrumentos de controle interno ou externo, podem ser utilizados para construção de ambientes de governança, que estimulem a redução de conflitos entre executivos e proprietários, tais como: conselho de administração atuante; vigilância mútua entre os empregados; participação dos dirigentes na propriedade e o direito de voto dos proprietários nas Assembleias Gerais.

A gestão democrática na cooperativa, um dos princípios do cooperativismo, é formalmente exercitada na Assembleia Geral, em que cada cooperado possui o direito a voto. Conforme destacado por Cenzi (2009), na cooperativa não se leva em conta o capital social de cada cooperado, mas tão somente o indivíduo, ou seja, um cooperado representa um voto, não importando o volume de negócios que realiza.

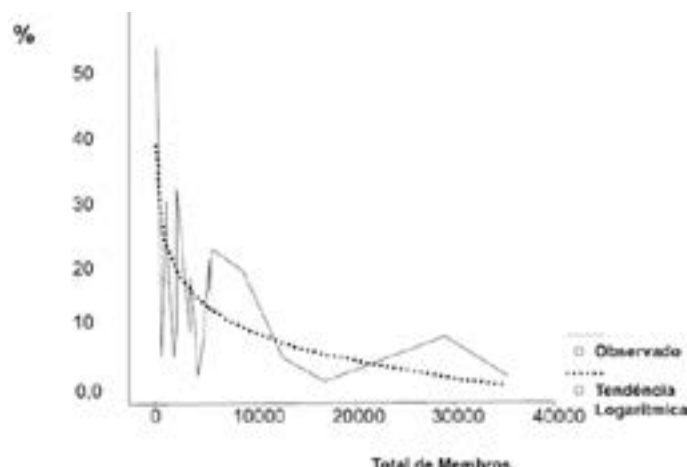
Porém, para Soares e Melo Sobrinho (2008) é necessária uma melhora urgente nos padrões de governança das cooperativas, ante o histórico de instituições com problemas de liquidez e insolvência decorrentes da baixa participação ativa dos cooperados, na fiscalização e no monitoramento das instituições.

A análise da participação dos cooperados em assembleias pode ocorrer tanto em termos quantitativos, ou seja, pelo número de cooperados presentes, quanto qualitativamente, pela sua contribuição ao debate, às deliberações e à tomada de decisão. Para Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), a participação efetiva depende de aspectos relacionados a formação e instrumentação dos cooperados, divulgação de informações e motivação à participação.

Para Bialoskorski Neto (2012), quando se faz referência à participação dos cooperados, o número total de membros da organização é uma variável importante, visto que o crescimento econômico de uma cooperativa implica frequentemente em um aumento no número de cooperados, e isso, por sua vez, pode ser prejudicial para a participação social de cada um dos membros, em decorrência dos maiores custos. Esses custos ocorrem provavelmente, entre outros fatores, devido ao fato de que quanto maior é o número de cooperados, maior será a área geográfica de atuação da cooperativa e provavelmente mais dispendioso será, tanto para o cooperado participar, quanto para a organização cooperativa incentivar essa participação em função do aumento dos custos de oportunidade.

Ainda segundo o autor, esse maior número de cooperados também implica no fato de que há uma divisão maior nos direitos de decisões nas assembleias, isto é, como igualmente cada membro tem somente um voto, no caso de um maior número de cooperados, este voto não terá mais o mesmo valor relativo quando se compara com uma cooperativa com menos cooperados e isso poderá não estimular o processo de participação. A Figura 1 apresenta a relação entre a participação em assembleia e o número de associados.

Figura 1 - Relação participação em assembleias e número de cooperados



Fonte: Bialoskorski Neto (2012).

De modo geral, os cooperados apresentam um perfil de aversão ao risco e apropriam um maior valor marginal para a perda de utilidade do que o valor marginal da utilidade dos benefícios recebidos da cooperativa (HENDRICKSE, 2003). Ou seja, resultados negativos tendem a motivar uma maior participação dos agentes coletivos.

Isto foi confirmado por Bialoskorski Neto (2012), que identificou uma relação inversa entre resultado econômico e participação, ou seja, cooperativas que apresentaram sobras tiveram menor participação dos cooperados nas assembleias, enquanto as cooperativas com resultados negativos apresentaram maior participação.

O trabalho de Fontes Filho, Marucci e Oliveira (2008), corrobora com esta perspectiva, pois identificaram que a principal variável que motiva os cooperados a participar das assembleias é a divulgação de sobras ou prejuízos. Neste sentido os cooperados motivam-se a participar das assembleias em função da divulgação do resultado, se este apresenta-se na forma de prejuízo, o interesse dos cooperados comparecerem nas próximas assembleias aumenta, devido ao perfil de aversão ao risco.

Cooperativas grandes e com muitos cooperados, podem diminuir a intensidade das dificuldades existentes em motivar a participação dos cooperados em assembleias, promovendo assembleias prévias e reuniões preparatórias à Assembleia Geral Ordinária, em núcleos de cooperados (BIALOSKORSKI NETO, 2012).

A maior participação dos cooperados em assembleias se dá naquelas cooperativas que optam pelo regime de representação por delegados (coordenadores de núcleo). Esse modelo de representação é uma estrutura que as cooperativas dispõem para encaminhamento de soluções nos casos de dificuldades de representatividade de grupos e de participação de cooperados nas assembleias gerais. Trata-se de mecanismo previsto no artigo 43 da Lei

Cooperativa, que admite a representação em cooperativas singulares com número de cooperados superior a três mil ou com filiados que residam a mais de 50 quilômetros da sede com disposição no seu estatuto (MEINEN; PORT, 2012). Este estudo busca investigar a influência desse regime de representação na participação em assembleias dos cooperados da Sicredi Aliança PR/SP.

3. Procedimentos Metodológicos

A metodologia é definida como o caminho do pensamento, o que significa a apresentação lógica dos métodos, técnicas e dos instrumentos utilizados para se chegar às indagações investigadas (MINAYO, 2010). Em complemento, Gil (2010) entende que a pesquisa científica possui caráter pragmático e se refere a um processo formal e sistemático do método científico, em que a metodologia fornece os procedimentos racionais e sistemáticos necessários à solução de problemas anteriormente identificados.

Diante disso, e do objetivo desta pesquisa, que é analisar as implicações do tamanho do grupo sobre a participação dos cooperados nas assembleias da Sicredi Aliança PR/SP, pretende-se neste capítulo discorrer sobre os procedimentos metodológicos adotados para se alcançar tal objetivo. Isso inclui apresentar o delineamento da pesquisa, a descrição do universo da pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

Para Yin (2001), o estudo de caso não representa uma amostragem, mas sim busca expandir teorias a partir de situações específicas. Neste caso, busca-se comparar o descrito pela Teoria da Ação Coletiva a partir da análise da realidade vivenciada pelo Sicredi Aliança PR/SP, no que se refere à estratégia de nucleação (criação de grupos federativos) e a implicação disso no desempenho coletivo da cooperativa.

O estudo caracteriza-se principalmente por seu caráter descritivo que, segundo Gil (2010), é aquele que tem como intuito a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda, o estabelecimento de relações entre as variáveis analisadas. Dessa forma, esse tipo de estudo é utilizado para proporcionar uma melhor visão do problema ou situação, sendo para tanto convergente ao objetivo deste estudo.

Para alcançar o objetivo proposto, foram utilizadas as abordagens qualitativa e quantitativa. Para Richardson (2008), as pesquisas qualitativas podem descrever a complexidade de um problema, analisar a interação de certas variáveis e compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais. Esse tipo de pesquisa parte de questões amplas, que vão sendo definidas à medida que o estudo é desenvolvido. Esse processo envolve a obtenção de dados descritivos, por meio do contato direto entre pesquisador e situação, não buscando enumerar ou mensurar os eventos estudados e nem se utiliza de ferramentas estatísticas na análise dos dados (GODOY, 1995).

Por outro lado, para Richardson (2008), a pesquisa quantitativa objetiva a produção de medidas quantitativas das características ou comportamentos estudados, possuindo hipóteses e variáveis claramente definidas, cujo intuito é fornecer precisão e evitar distorções na análise e interpretação dos dados. De acordo com Malhotra (2001) as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes.

O universo desta pesquisa envolveu a cooperativa de Crédito e Investimento de Livre Admissão Aliança das Regiões Costa Oeste Paranaense e Norte Paulista (Sicredi

Aliança PR/SP), filiada ao Sicredi – Sistema de Crédito Cooperativo. A cooperativa possui unidades de atendimento nas cidades de Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, São José das Palmeiras, Mercedes, Guaíra, Quatro Pontes, Marechal Cândido Rondon, no Estado do Paraná, e, nas cidades de Barretos, Orlândia, Guaíra, São Joaquim da Barra e Ituverava no Estado de São Paulo.

Estas últimas são resultado dos projetos de expansão da cooperativa no Estado de São Paulo, iniciado em 2013. Considerando que são todas unidades do Estado de São Paulo, foram recentemente abertas e iniciaram as atividades dentro da estrutura de governança do voto representativo, não foram consideradas para a aplicação dos formulários deste estudo.

Atualmente existem 38.315 cooperados, 32.790 em agências do Estado do Paraná e 5.525 em unidades do Estado de São Paulo. Eles estão subdivididos em 42 núcleos (grupos federativos), desses, 36 núcleos estão distribuídos no território paranaense. Cada grupo possui um coordenador (líder), que tem a responsabilidade de representar o voto da maioria dos cooperados de seus respectivos grupos na Assembleia Geral, Sicredi (2016).

Foram coletados dados primários e secundários. A coleta dos dados primários foi realizada através da observação em assembleias gerais. Os dados secundários foram coletados através de documentos internos da cooperativa, relativos aos anos de 2004 a 2016, tais como: Estatuto Social, Regulamento Eleitoral, Regulamento do Programa Pertencer, Atas das assembleias gerais e Relatórios gerenciais do Sicredi Aliança PR/SP. As informações relacionadas a evolução da participação dos cooperados nas assembleias, número de cursos oferecidos, número de cooperados e das sobras/prejuízos foram coletadas nos relatórios gerenciais.

As observações em assembleias gerais foram realizadas no período de fevereiro a março de 2017, nas assembleias das unidades de atendimento das cidades de Pato Bragado, Entre Rios do Oeste, Marechal Cândido Rondon (unidades: Avenida Maripá e Dom João VI. Onde observou-se a participação dos cooperados durante as assembleias.

A interpretação dos dados foi realizada com base na estatística descritiva, por meio do confronto dos resultados empíricos com a teoria abordada. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a análise descritiva significa o registro, a análise e a correlação de fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Ou seja, buscou-se analisar a frequência com que algo ocorre e identificar possíveis relações ou conexões com outros fenômenos.

4. Análise e Resultados da Pesquisa

A cooperativa Sicredi Aliança PR/SP foi fundada em 06 de julho de 1985, na cidade de Marechal Cândido Rondon, na região Oeste do Estado do Paraná. Atualmente, a área de atuação da cooperativa possui 15 unidades de atendimento, sendo 10 no Paraná, nas cidades de Entre Rios do Oeste, Pato Bragado, São José das Palmeiras, Mercedes, Guaíra, Quatro Pontes e Marechal Cândido Rondon com 4 unidades; e 5 unidades no Estado de São Paulo, nas cidades de Barretos, Orlândia, Guaíra, São Joaquim da Barra e Ituverava. Estas últimas são resultado dos projetos de expansão da cooperativa no Estado de São Paulo, iniciado em 2013 devido à saturação da área de atuação da cooperativa no Estado do Paraná.

Os núcleos (grupos federativos) foram criados em 2011 pela cooperativa em estudo, buscando um modelo organizacional que proporcionasse melhores condições para a participação dos cooperados das assembleias, ou seja, das decisões e do controle da gestão.

No modelo antigo, as assembleias eram realizadas na cidade sede de Marechal Cândido Rondon. Caso os cooperados de outras cidades quisessem participar deviam se deslocar, arcando com os custos de transporte, custos de oportunidade do tempo e da importância do voto. Outra dificuldade era a organização das assembleias, devido ao grande número de participantes.

Com a implantação dos núcleos, os cooperados foram divididos em grupos menores, atualmente 42, nos quais cada grupo elege um coordenador que representa os cooperados do seu núcleo na assembleia geral e no dia-a-dia da cooperativa. No novo modelo são realizadas assembleias de núcleo, com a mesma pauta da assembleia geral, nas quais os cooperados do núcleo discutem e votam os temas apresentados. Posteriormente, o coordenador do núcleo leva para a assembleia geral, as decisões tomadas pela maioria do seu núcleo.

A análise das implicações da criação dos grupos federativos na Sicredi Aliança PR/SP realizado nesta pesquisa, se deu em relação aos seguintes aspectos: sob a adesão de novos cooperados, no valor das sobras da cooperativa, na participação em assembleias, no novo modelo de assembleia e nos custos de participação e oportunidade dos cooperados em assembleias.

Para compreender o impacto da criação dos grupos federativos frente a adesão de novos cooperados, em relação ao valor das sobras e na participação dos cooperados em assembleias, apresenta-se na Tabela 1, a evolução dos números da cooperativa. No ano de 2014 o percentual de participação dos cooperados em assembleias foi recorde, acompanhada de tal forma com evolução no número de cooperados. Esses números elevados se devem também pela consolidação da sede administrativa em Marechal Cândido Rondon, que antes era centralizada na Superintendência Regional, localizada em Toledo. Ainda, em 2014 foram abertas as primeiras unidades de atendimento no estado de São Paulo, na cidade de Barretos, com 400 cooperados e na cidade de Orlandia, com 431 cooperados.

Tabela 1 – Evolução número de cooperados, sobras (deflacionada), percentual de participação dos cooperados em assembleias e percentual acumulados de cooperados que realizaram treinamento

Ano	Cooperados	Sobras	Coop. Treinados	Part. Assembleias
2006	8456.00	R\$2.419.398.92	0.00%	6.73%
2007	10142.00	R\$1.556.554.85	0.00%	4.91%
2008	11267.00	R\$2.498.120.08	0.00%	7.01%
2009	12124.00	R\$4.010.664.31	0.38%	6.66%
2010	13094.00	R\$3.725.877.37	2.23%	5.45%
2011	15117.00	R\$5.438.356.25	4.03%	5.31%
2012	17174.00	R\$6.501.282.89	4.59%	10.83%
2013	20156.00	R\$8.175.125.81	5.27%	7.32%
2014	28608.00	R\$8.942.596.36	4.32%	16.74%
2015	33839.00	R\$9.743.378.12	4.42%	6.88%
2016	38315.00	R\$9.934.547.63	6.45%	8.33%

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Já em 2015 a cooperativa apresentou um forte retrocesso no percentual de cooperados participantes nas assembleias (ano em que a cooperativa completou 30 anos em operação). Neste ano foram realizados eventos e campanhas comemorativas, bem como, sorteios de brindes, que ocorreram na prestação de contas, realizada entre junho e julho. Esta prestação

de contas não é computada como assembleia geral. Assim, muitos cooperados participaram da prestação de contas e não compareceram para a assembleia geral deste ano.

Observando o percentual de participação dos cooperados em assembleias, pode-se perceber um ponto de inflexão a partir do ano de 2012. A cooperativa apresentava uma tendência de queda na participação no período 2008-2011 e no segundo ano da implantação dos grupos federativos, houve uma reversão. A média de participação entre o período de 2006 – 2010 foi de 6,15%, já no período compreendido entre 2011 – 2016 a média foi de 9,23%, aumento de 3,08 pontos percentuais.

Cabe ressaltar que o número de cooperados e sobras no período aumentaram, e conforme apresentado na fundamentação teórica, estudos identificaram que essas duas variáveis são inversamente proporcionais a participação de cooperados em assembleias. Na teoria, quanto maior o número de cooperados e os resultados, menor tende a ser a participação. Fato que não se pode afirmar na cooperativa em estudo, em que, o percentual médio de participação tem aumentado, mesmo com os resultados e número de cooperados crescente.

Esse movimento na taxa de participação nas assembleias indica que, a criação dos grupos federativos (redução do tamanho do grupo) e a educação cooperativista, tem propiciado maior participação nas assembleias, ao ponto de mitigar os impactos gerados pelo maior número de cooperados e valor das sobras.

Contudo, a participação ainda é baixa (não chega em média a 10%). Mas é possível aprimorar ainda mais a gestão destes grupos federativos, e acredita-se que a cooperativa pode realizar estratégias voltadas ao número de cooperados, que de acordo com a teoria e o que foi observado nas assembleias e na aplicação dos formulários, pode melhor ainda mais a participação.

Um dos aspectos que pode ser repensado pela cooperativa, se refere ao número de cooperados por núcleo, que, em alguns casos, é superior a mil pessoas, o que indica que o tamanho do grupo reduziu, mais ainda é considerado grande. Outro ponto se refere a realização das assembleias, que hoje ocorrem por unidade de atendimento, agrupando até 7 núcleos. O ideal é que fosse realizada uma assembleia em cada núcleo, proporcionando desta forma, um ambiente mais favorável a participação.

A partir das observações realizadas em quatro das assembleias gerais da cooperativa, no ano de 2017, foi possível identificar que a participação ativa em debates dos cooperados durante a assembleia é muito pequena ou até inexistente muitas vezes. Dessa forma, percebe-se um aumento em número de participantes, mas não na participação ativa dos cooperados nos assuntos tratados durante as assembleias.

Para compreender melhor a correlação entre as variáveis “grupos federativos” (núcleos) e a “participação dos cooperados nas assembleias”, foi realizado o cálculo de correlação. O índice de correlação foi de 0,71, indicando que as variáveis tendem a oscilar no mesmo sentido, ou seja, um aumento no número de núcleos pode gerar um aumento na participação dos cooperados em assembleias.

Quadro 2 – Índices de correlação

	Participação	Cooperados	Núcleo	Sobras
Cooperados	0.807			
Núcleo	0.710	0.842		
Sobras	0.822	0.952	0.920	
Treinados	0.779	0.973	0.854	0.936

Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Ainda, conforme o Quadro 2, todas as variáveis apresentaram correlação forte e positiva, indicando que variações positivas no número de núcleos tendem a ser acompanhadas de variações positivas em participação nas assembleias, treinamentos, sobras e número de cooperado. Da mesma forma, um aumento no número de cooperados treinados, indica aumento na participação, números de cooperados e mais sobras.

Observando isoladamente o número de cooperados, o ritmo de crescimento intensificou-se a partir de 2011. O incremento médio anual no número de cooperados entre o período de 2004 a 2010 foi de 995 cooperados por ano, após a criação dos grupos federativas a cooperativa apresentou um crescimento médio anual de aproximadamente 3.500 cooperados. Em termos percentuais também há evidências de que a criação dos grupos federativos influenciou de forma positiva o número de cooperados, já que o período entre 2004-2011 apresentou uma taxa de crescimento de aproximadamente 12,2% a.a., e no período de 2011-2016 essa taxa foi de 17,65% a.a.

As sobras também apresentaram forte crescimento após a implantação dos grupos federativos. Para melhor compreensão do impacto deve-se observar as sobras por associado (desta forma exclui-se o efeito direto do crescimento no número de associados). A sobra média entre o período de 2004-2010 foi de R\$ 284,68 por cooperado, já no período de 2011-2016 esse valor foi de R\$ 353,90, uma diferença de aproximadamente 24%. Cabe ressaltar que nos últimos anos, as sobras por associado estão diminuindo, muito em função dos investimentos que estão sendo realizados no projeto de expansão da cooperativa, a exemplo do Estado de São Paulo.

Pela observação nas assembleias, ficou claro o fato dos grupos ainda serem grandes, apesar da redução do número de participantes. Algumas assembleias ainda aglomeram mais de 300 cooperados, fato que inibe a participação, e se essa existir, de certa forma, inviabiliza a realização da assembleia, pois se todos os cooperados quiserem debater, dificilmente a organização conseguirá manter o foco e direcionar a discussão para um bom andamento da assembleia.

Conforme Olson (1999), quanto menor o número de integrantes e maior a proximidade locacional entre os mesmos, mais baixos serão os custos de organização e coordenação dos envolvidos na ação coletiva.

No novo modelo de governança da cooperativa, tem-se assembleias em cada unidade de atendimento, e no modelo antigo era realizada uma única assembleia na cidade sede e apenas reuniões de prestação de contas nas demais cidades.

Assim, para 42,2% dos cooperados ouvidos, a motivação em participar se manteve, porém, para 30,6% dos respondentes a participação piorou. Dessa forma, evidencia-se que a existência do novo modelo por si só não está gerando maior motivação em participar, ou seja, apenas reduzir o número de cooperados e utilizar o sistema de voto delegado não é o suficiente.

Pela da análise cruzada de dados, identificou-se que para os cooperados que afirmam ter menos motivação em participar nas assembleias, aproximadamente 70% não conhecem o coordenador do núcleo. Já para os que se sentem mais motivados, 87,5% conhecem o coordenador. Desta forma, muitos cooperados não perceberam mudanças, pois ainda não foram incorporados ao novo modelo.

O novo modelo é recente e ainda está sendo aprimorado pela cooperativa, dessa forma, é possível afirmar que a criação dos núcleos gerou maior participação em relação ao

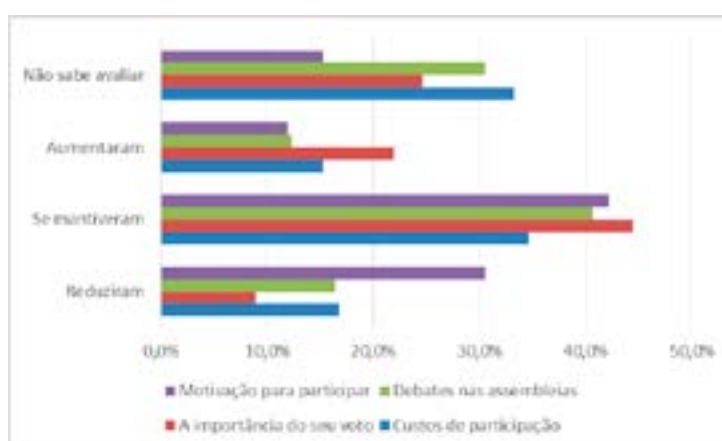
modelo anterior, mas ainda está longe de atingir níveis ótimos. Muitos cooperados ainda não compreenderam bem o novo modelo de assembleias, demandando da cooperativa estratégias para conscientização e possíveis reestruturações, principalmente no quesito número de cooperados por núcleo (que continua grande) e maior abrangência dos programas de educação cooperativa.

Com a criação dos grupos federativos e a realização das assembleias na localidade da unidade de atendimento, esperava-se uma redução nos custos de participação e de oportunidade, já que o deslocamento e o tempo gasto para participar da assembleia é menor. Além disso, no que diz respeito ao sentimento dos cooperados com relação a importância do voto dos mesmos, diante da redução do número de cooperados, entende-se que este deveria aumentar, aumentando também a motivação em participar. No entanto, como se pode observar no Gráfico 2, para a maioria dos cooperados os “custos de participação” e a “importância do voto” se mantiveram, após a implantação dos grupos federativos, contrariando o que se esperava com relação a essas variáveis. Muitos cooperados ainda, não souberam avaliar, por não participarem das assembleias ou por não terem vivenciado o modelo anterior.

Cabe destacar que essa percepção dos cooperados pode ser influenciada pela assimetria de informação, pois muitos cooperados não possuem clareza sobre os dois modelos de governança. Muitos cooperados acreditam que participavam das assembleias antes da implantação dos grupos federativos, quando na verdade apenas acompanhavam uma prestação de contas, sem poder de voto, que a cooperativa realizava em cada cidade.

No novo modelo, tem-se assembleias em cada unidade de atendimento, e no modelo antigo era realizada uma única assembleia na cidade sede e apenas reuniões de prestação de contas nas demais cidades. Pode-se compreender assimetria de informação como a situação na qual alguém detém mais conhecimento do assunto do que os demais agentes envolvidos na ação coletiva (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009).

Gráfico 2 – Influência dos grupos federativos nos custos de participação e oportunidade



Fonte: Dados da pesquisa 2017.

Na percepção dos cooperados, os custos de participação são um dos principais entraves para a participação nas assembleias, nesse sentido é importante que a cooperativa busque minimizar estes custos para fomentar a maior participação.

Outro aspecto que se pode verificar é a participação ativa, pelos debates, a qual não teve alteração significativa com a implantação dos grupos federativos. Observando as assembleias e a partir da leitura das atas, foi possível confirmar a percepção dos cooperados da amostra. Dificilmente há debate durante as assembleias, normalmente estratégias e pontos de discussão são modelados pela direção da cooperativa e apenas apresentadas para os cooperados, para fim de validação.

Pela observação nas assembleias, ficou claro o fato dos grupos ainda serem grandes, apesar da redução do tamanho de participantes. Algumas assembleias ainda aglomeram mais de 300 cooperados, fato que inibe a participação, e se essa existir, de certa forma até inviabiliza a realização da assembleia, pois se todos os cooperados quiserem debater, dificilmente a organização conseguirá manter o foco e direcionar o bom andamento da assembleia.

Conforme Olson (1999), quanto menor o número de integrantes e maior a proximidade locacional entre os mesmos, mais baixos serão os custos de organização e coordenação dos envolvidos na ação coletiva.

Outro ponto chave para a discussão é relativo educação cooperativista, o fato de reduzir o número de cooperados por si só não é suficiente para aumentar essa participação, já que se o cooperado não compreender o seu papel e os assuntos abordados, mesmo o grupo sendo menor ele não participará. Não sentir-se-á importante no processo de gestão e controle, deixando de exercer seu papel dentro da organização.

A confiança nos dirigentes da cooperativa, também gera uma influência direta na percepção dos custos de participação e oportunidade. Pois a partir do momento que o cooperado confia plenamente na cooperativa ele tende a não mensurar adequadamente os a importância da sua participação.

Por fim entende-se que a implantação dos grupos federativos reduziu os custos de participação e de oportunidade, pois atualmente o cooperado não precisa mais se deslocar para outra cidade para participar das assembleias, economizando no deslocamento e tempo. Porém o sentimento dos cooperados com relação a importância do voto, se manteve.

5. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo analisar as implicações da criação dos grupos federativos na Sicredi Aliança PR/SP. Ao considerar que o modelo de governança corporativa é recente e pouco explorado, acredita-se que a pesquisa tenha apresentado uma importante contribuição teórico-empírica, a partir da constatação da implicação do tamanho do grupo no desempenho coletivo da cooperativa em estudo.

Os principais resultados obtidos indicam uma contribuição positiva no processo de dividir um grande grupo de cooperados em vários grupos menores, ou seja, quanto menor o tamanho do grupo, mais eficientes em termos coletivos. Foi possível identificar um impacto positivo na participação em assembleias.

No entanto, evidenciou-se que o simples fato de reduzir o tamanho do grupo por si só, não é suficiente para suprimir os desafios relativos a organização e motivação da base de associados para uma maior e mais ativa participação na gestão democrática da cooperativa. É necessário ainda, um aprimoramento nos sistemas de comunicação entre a diretoria e os cooperados no modelo de organização das assembleias e, ainda, aumentar a abrangência

dos programas de educação cooperativa, que se mostram fundamentais nesse processo. Para a participação efetiva dos cooperados nas assembleias, é fundamental que esses compreendam seus respectivos papéis, os direitos e deveres de cada cooperado, os assuntos abordados e ainda apresentem maior sentimento de pertencimento e de identidade com a cooperativa da qual fazem parte.

Deste modo, seria importante a cooperativa não só continuar com os programas de educação cooperativa, mas também ampliar, buscando alcançar um maior número de cooperados participantes e ainda desenvolver uma estratégia de educação continuada para os cooperados. Com relação a comunicação, é preciso que a direção busque mecanismos de comunicação mais eficientes, tais como reuniões de núcleo que propiciem uma comunicação face a face com grupo pequeno de cooperados, para redução da assimetria de informação.

Com relação ao modelo de organização das assembleias, sugere-se que a cooperativa realize assembleias individuais em cada núcleo. Acredita-se que as assembleias individuais estimulariam uma maior participação e interação efetiva, favorecendo a gestão democrática. Com relação ao número de cooperados por núcleo, pode-se considerar que os grupos ainda continuam grandes, nesse sentido sugere-se a criação de novos núcleos, proporcionando uma redução do número de cooperados por núcleo, ao ponto que seja possível haver debates durante as assembleias e reuniões.

Por fim, vislumbrou-se durante o desenvolvimento do estudo a necessidade de novos estudos em outras cooperativas que não utilizem os grupos federativos e o voto delegado, para realização de comparações entre a participação de cooperados de cooperativas que apresentem forma de organização e estruturação diferentes.

Referências

AUSTIN, J. E. **Parcerias**. São Paulo: Futura, 2001.

BACEN – Banco Central do Brasil. **50 maiores bancos e o consolidado do Sistema Financeiro Nacional**. 2015. Disponível em: <<http://www4.bcb.gov.br/top50/port/top50.asp>> Acesso em: 15 fev 2016.

BERGENGREN, R. F. **A história das cooperativas de crédito na América do Norte**. 2. ed. Brasília: Cooperforte, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. - 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D; NEVES, M.F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

BINDA, N.. Democracia participativa e o agir comunicativo em cooperativas agrícolas. In: Encontro Internacional de Ciências Sociais, III., 2012, Pelotas. **Anais...** Pelotas, 2012.

CENZI, N. L. **Cooperativismo**: desde as origens ao projeto de lei de reforma do sistema cooperativo brasileiro. Curitiba: Juruá, 2009.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

DEEKE, R. T. **Dilemas em cooperativas de Santa Catarina**: estudo multicaso sobre conflitos entre princípios cooperativistas, pressões mercadológicas e político-institucionais em duas singulares da UNIMED. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2008.

FAVARIM, E. A.; BATISTA, A. A. A participação dos cooperados no processo de desenvolvimento da Cooperativa Agroindustrial Copagril de Marechal Cândido Rondon/PR. **Desenvolvimento em questão**, Unijuí: Ijuí, v. 11, n. 23, p. 150-189, 2013.

FONTES FILHO, J. R.; MARUCCI, J. C; OLIVEIRA, M. J. Governança cooperativa: participação e representatividade em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 4, p. 107-125, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GRANOVETTER, M. *Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness*. **The American Journal of Sociology**. New York, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

HENDRICKSE, G. W. J. Contingent controls rights and loss aversion in agricultural cooperatives. In: EUROPEAN RESEARCH CONFERENCE ON VERTICAL MARKETS AND COOPERATIVE HIERARCHIES: THE ROLE OF COOPERATIVES IN THE INTERNATIONAL AGRI-FOOD INDUSTRY, 10 p, Bad Herrenalb. **Proceedings...** Bad Herrenalb, 2003. Disponível em: <<http://www.flec.kvl.dk/kok/coop03/>>. Acesso em: set. 2015.

MAEDA, M. Y.; SAES, M. S. M. A lógica da ação coletiva: a experiência do Condomínio Agrícola Leópolis. In: Seminário em Administração – SEMEAD, XII, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2009.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MEINEN, Ê.; PORT, M. **O cooperativismo de crédito ontem, hoje e amanhã**. Brasília: CONFEBRÁS, 2012.

MÉNARD, C. The economics of hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v. 160, n. 3, p. 345-376, 2004.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativas de sucesso no agronegócio mundial**. 2015. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=12218> Acesso em: 15 fev 2016.

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Paraná. **Cooperativismo paranaense**: desenvolvimento sustentável no campo e na cidade. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54>> Acesso em: 12 fev 2016.

OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1999.

OSTROM, E. Collective Action and Local Development Processes. **Sociologica**, Bologna, v. 3, 2007.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho**: desenvolvimento humano, trabalho descente e futuro dos empreendedores de pequeno porte. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase- renda na agricultura**: a produção de pequena escala. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

SCHMIDT, C. M.; SAES, M. S. M. Ações coletivas: desenvolvimento para arranjos produtivos inseridos no contexto do agronegócio e turismo rural. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 46, 2008, Rio Branco, **Anais...** Rio Branco, 2008.

SICREDI. **Sobre o Sicredi**. 2016. Disponível em: <www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/> Acesso em: 4 dez 2016.

SICREDI. **Sobre o Sicredi**. 2017. Disponível em: <www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/quem-somos/> Acesso em: 14 fev 2017.

SOARES, M; MELO SOBRINHO, A. **Microfinanças**: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do Cooperativismo de crédito. 2. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. From Contracts to Networks: New Directions in the Study of Governance of Agro-Food-Energy Networks. In: European Forum on Systems Dynamics and Innovation in Food Networks, 4., 2010, Innsbruck-Igls, **Anais...**, 2010.