

ALMIRO ALVES JÚNIOR

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO  
EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA  
MINAS GERAIS - BRASIL  
2018

**Ficha catalográfica preparada pela Biblioteca Central da Universidade  
Federal de Viçosa - Câmpus Viçosa**

T

Alves Júnior, Almiro, 1983-  
A474i A institucionalização do cooperativismo de crédito  
2018 solidário em Minas Gerais / Almiro Alves Júnior. – Viçosa, MG,  
2018.  
xii, 135 f. : il. (algumas color.) ; 29 cm.

Orientador: Alair Ferreira de Freitas.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa.

Referências bibliográficas: f. 127-135.

1. Cooperativas de crédito - Minas Gerais.
  2. Cooperativismo - Minas Gerais. 3. Solidariedade.
- I. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Economia Rural. Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural.  
II. Título.

CDD 22. ed. 334.2098151

ALMIRO ALVES JUNIOR

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO  
SOLIDÁRIO EM MINAS GERAIS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 07 de dezembro de 2018.



---

Fábio Luiz Búrigo



---

Mateus de Carvalho Reis Neves



---

Alair Ferreira de Freitas  
(Orientador)

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por tudo. Sem ti, nada seria possível.

À Universidade Federal de Viçosa e ao Departamento de Economia Rural, pela oportunidade de realização do curso e pelos ensinamentos. Ao Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), pela concessão da bolsa de estudos.

Aos amigos criados durante essa pesquisa, cooperados, funcionários e dirigentes da Cresol, Adriana, Carlinhos, João Paulo, Jerônimo, Jesus, Magela, Anderson, Getúlio e em particular Wellington Alvim, meu co-orientador informal.

Ao professor Alair Ferreira de Freitas, pela orientação e valiosos conselhos durante o trabalho, também pela amizade e exemplo de profissionalismo. Aos professores Alan Ferreira de Freitas e Marcelo Romarco pela disponibilidade em ouvir e aconselhar em momentos difíceis. Aos membros da banca, Mateus Neves e Fábio Búrigo, pelas ponderações e contribuições. Aos Funcionários do Departamento de Economia Rural Mirna, Cassiana, Miriam, Margarida e Romildo pela torcida, suporte, amizade e cooperação em todos os momentos.

Aos amigos e companheiros de estudo do PPGER, em especial Fernanda Machado pela parceria em produção acadêmica. Ao João Paulo pelas leituras e leituras dos capítulos dessa dissertação. A Soraia Monteiro pelo suporte na organização e formatação dessa dissertação.

A Daniele Renata, pelos incentivos e conselhos antes e durante essa jornada e madrugadas de revisão de texto, juntamente com Marcelo.

Aos colegas e amigos da Viçosa Madeira, pelos 10 anos de convívio e aprendizado.

Aos meus pais Almiro e Maria Aparecida, aos meus irmãos Eveline, Eduardo, Michelle, Henrique, meus sobrinhos queridos Arthur e Miguel e minha segunda família Ivalda, José Maria, Vinicius, Maria José, Heloísa e Iracy, pelo estímulo, pela compreensão e apoio nos momentos difíceis. Aos meus tios e primos que sempre torceram por mim.

Aos meus maiores incentivadores e apoiadores, a minha esposa linda e amada (Thaís), meu querido filho Davi “ninja”. Sem vocês nada disso teria sentido.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	v
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	vi
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b> .....	vii
<b>LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS</b> .....	ix
<b>RESUMO</b> .....	xi
<b>ABSTRACT</b> .....	xii
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA .....	5
1.2 OBJETIVOS .....	9
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	9
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO: TEORIA INSTITUCIONAL E FERRAMENTAS DE ANÁLISE COMPLEMENTARES</b> .....	10
2.1 NEOINSTITUCIONALISMO DE VERTENTE SOCIOLÓGICA .....	11
2.2 A MODERNIDADE EM GIDDENS: a separação tempo-espaço e os mecanismos de desençaixe .....	25
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 ABORDAGEM, TIPO E MÉTODO DE PESQUISA .....	30
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA ...	31
3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	36
3.3.1. PESQUISA DOCUMENTAL .....	36
3.3.2. ENTREVISTAS .....	36
3.3.3. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE .....	38
3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	38
<b>4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E CRÉDITO SOLIDÁRIO</b> .....	41
4.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO BRASILEIRO .....	41
4.1.1 RELEVÂNCIA ATUAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO CENÁRIO FINANCEIRO ATUAL DO BRASIL .....	45
4.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO .....	48
4.2.1 AS BASES DO COOPERATIVISMO DE CREDITO SOLIDÁRIO .....	49
4.2.2 A EXPERIÊNCIA CRESOL .....	58
4.3 ORGANIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CREDITO SOLIDÁRIO: DA ANCOSOL À CONFEDERAÇÃO CRESOL .....	61
<b>5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS</b> .....	67
5.1 INCUBAÇÃO INSTITUCIONAL .....	70

5.1.1 IGREJA, SINDICALISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO .....	72
5.1.2 CREDITAG FERVEDOURO .....	81
5.1.3 SISTEMA ECOSOL EM MINAS GERAIS .....	91
5.2 CONSOLIDAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	103
5.3 REPRODUÇÃO AUTÔMATA .....	118
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	125
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>127</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa das cidades atendidas pelo cooperativismo de crédito.....	34
Figura 2: Estrutura Organizacional do Sistema Cooperativo de Credito Solidário.....	46
Figura 3: Estrutura Organizacional da Ancosol.....	63
Figura 4: Estrutura Organizacional do Sistema CRESOL - resultados .....	66
Figura 5: Evolução do quadro de associados – Creditag Fervedouro período de 2007 a 2009	90

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Número de Unidades de Atendimento por instituição financeira .....	47
Tabela 2: Comparativo da evolução dos resultados das Cooperativas Singulares da ZM no período de 2014 a 2016 .....	118



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do quadro social – CRESOL Baser .....	32
Gráfico 2: Evolução do crédito liberado no período de 2006 a 2016.....	33
Gráfico 3: Percentual de Crescimento do quadro social do Cooperativismo de Credito no Brasil.....	47
Gráfico 4: Comparativo de crescimento do número de cooperados.....	107
Gráfico 5: Crescimento da taxa de inadimplência.....	108
Gráfico 6: Comparativo das características na Incubação Institucional e Consolidação Organizacional.....	117

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pilares do Institucionalismo .....	12
Quadro 2: Quadro comparativo Velho e Neo-institucionalismo. ....	17
Quadro 3: Postos de Atendimento Creditag Fervedouro .....	89
Quadro 4: Ecosol Araponga em números - período 2008 e 2009 .....	99
Quadro 5: Postos de Atendimento Ecosol Tombos .....	100
Quadro 6: Comparativo das principais características das 3 cooperativas de crédito solidário mineiras no período de "Incubação Institucional" .....	102

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACI – Aliança Cooperativa Internacional

ADS – Agência de Desenvolvimento Solidário

AF – Agricultura Familiar

AIPAT – Associação Intermunicipal dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais

ANCOSOL – Associação Nacional das Cooperativas de Crédito de Economia familiar e solidária

APAT – Associação dos Pequenos Produtores e Trabalhadores Rurais de Tombos

ASCOOB – Associação das Cooperativas de Apoio à Economia Familiar

ASSOCENE-PE – Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

BACEN – Banco Central do Brasil

Bancredi – Cooperativa de Crédito dos Bancários

BASER – Base de Serviços

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEBs – Comunidades Eclesiais de Base

Ceifar – Centro de Estudos, Integração, Formação e Assessoria Rural da Zona da Mata Mineira

CNBB – Conferência Nacional dos Bispos do Brasil

CONFESOL – Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária

CONTAG – Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura

CPT – Comissão Pastoral da Terra

CREDITAG – Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar

Credsol – Cooperativa de Crédito Rural de Desenvolvimento Solidário de Iúna – ES

Crehnor Central – Cooperativa de Crédito Rural dos Pequenos Agricultores e da Reforma Agrária

CRESOL – Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária

CRESOL CONFEDERAÇÃO – Confederação Nacional Das Cooperativas Centrais de Crédito e Economia Familiar e Solidária

CTA – Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata

CUT – Central Única dos Trabalhadores

ECOSOL - Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária

FBES – Fórum Brasileiro de Economia Solidária

FCRs – Fundos de Crédito Rotativo

FETAEMG – Federação dos Trabalhadores da Agricultura do Estado de Minas Gerais

FETRAF – Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar

FGCOOP – Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito

MDA – Ministério do Desenvolvimento Agrário

MOBON – Movimento da Boa Nova

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

ONGs – Organizações Não Governamentais

PAs – Postos de Atendimento

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SENAES – Secretaria Nacional de Economia Solidária

SFN – Sistema Financeiro Nacional

SICOOB – Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil

SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo

SNCC – Sistema Nacional de Crédito Cooperativo

STRs – Sindicatos de Trabalhadores Rurais

UFV – Universidade Federal de Viçosa

UNICAFES – União Nacional das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária

WCM – World Co-operative Monitor

ZM – Zona da Mata

## RESUMO

ALVES JÚNIOR, Almiro, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, dezembro de 2018. **A institucionalização do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais**. Orientador: Alair Ferreira de Freitas.

O pioneirismo do Sistema Cresol, ao introduzir um modelo cooperativista horizontalizado e desenvolvido a partir de uma base social forte e coesa em defesa da agricultura familiar, proporcionou estabelecer os pilares de uma ação organizacional própria, bem como abriu espaço em um sistema de entrada de novos atores historicamente complexo (o Sistema Financeiro Nacional). Em Minas Gerais, particularmente, a partir dos anos 2004, foram organizados dois sistemas de cooperativismo de crédito solidário: o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Ecosol), e o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (Creditag). Assim, o objetivo geral desta pesquisa é analisar, sob a perspectiva institucionalista, o processo de estruturação do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais a partir de seus processos de institucionalização. As inflexões na trajetória organizacional do cooperativismo de crédito solidário mineiro não foram promovidas apenas como estratégia racional para ampliar o desempenho financeiro. Uma dimensão institucional revestiu esse processo, condicionado por elementos simbólicos. Nesse cenário, as transformações organizacionais emergem das relações sociais, atores socialmente habilitados protagonizam o processo e, além disso, os diferentes momentos de institucionalização são marcados por distintos processos institucionais de mudança organizacional. Nessa concepção, percebeu-se a composição de três fases distintas. Uma fase em que se depende, puramente, da base social para que a organização exista (incubação institucional). Um segundo momento, em que se precisa de um processo de adaptação técnica para manter-se operando, em que a fonte de institucionalização provém de processos vinculados a uma manutenção funcional (consolidação organizacional). E, um terceiro momento, em que, em nome de uma eficiência de processos e de resultados, deixa-se de reproduzir da forma da concepção inicial, para reproduzir com base em novos parâmetros de profissionalização e modernização (reprodução autômata).

## ABSTRACT

ALVES JÚNIOR, Almiro, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, December, 2018. **Institutionalization of cooperativism of solidary credit in Minas Gerais.** Advisor: Alair Ferreira de Freitas.

The pioneering of the Cresol System, by introducing a horizontal cooperative model developed from a strong and cohesive social base in defense of family agriculture, provided the pillars of its own organizational action, as well as opening space in a new entry system actors historically complex (the National Financial System). In Minas Gerais, in particular, since 2004, two systems of solidarity credit cooperatives have been organized: the National System of Credit Cooperatives for Family Agriculture and Solidarity Economy (Ecosol), and the National System of Family Farm Credit Cooperatives (Creditag). Thus, the general objective of this research is to analyze, from the institutionalist perspective, the process of structuring the organizational field of credit cooperative solidarity in Minas Gerais from its institutionalization processes. The inflections in the organizational trajectory of cooperative solidarity credit in Minas Gerais were not only promoted as a rational strategy to increase financial performance. An institutional dimension has covered this process, conditioned by symbolic elements. In this scenario, organizational transformations emerge from social relations, socially skilled actors play the role and, in addition, the different moments of institutionalization are marked by different institutional processes of organizational change. In this conception, the composition of three distinct phases was perceived. A phase in which one depends purely on the social basis for the organization to exist (institutional incubation). A second moment, in which a process of technical adaptation is required to keep operating, where the source of institutionalization comes from processes linked to functional maintenance (organizational consolidation). And, a third moment in which, in the name of an efficiency of processes and results, it is no longer reproduced in the original conception form, to reproduce based on new parameters of professionalization and modernization (automaton reproduction).

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo, há séculos, tem se projetado como uma importante alternativa de integração socioeconômica para a sociedade. Os empreendimentos cooperativos balizam-se em 7 princípios - adesão livre e voluntária; gestão democrática; participação econômica; autonomia e independência; educação, formação e informação; interesse pela comunidade - que, além de fortalecer uma identidade e gerar legitimação social, são orientadores de legislações específicas para o setor em muitos países, como no Brasil.

A relevância dos empreendimentos cooperativos no cenário econômico mundial pode ser exemplificada pelos dados disponibilizados pela Aliança Cooperativa Internacional<sup>1</sup> (ACI), por meio do World Co-operative Monitor (WCM), que ranqueia as 300 maiores organizações cooperativas do mundo. Segundo os dados apresentados, esse conjunto de empreendimentos, no ano de 2015, seria a 7º economia entre as nações. Ainda de acordo com a ACI, uma em cada seis pessoas no mundo é associada a um empreendimento cooperativo, o que representa mais de 1,2 bilhão de associados no cenário mundial.

No Brasil, segundo Pinho (2004), a primeira cooperativa baseada na experiência de Rochdale, surgiu em Minas Gerais, com a fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto no ano de 1889. Outro fator que contribuiu para a propagação dos ideais dos Pioneiros de Rochdale no país refere-se ao incentivo à imigração em massa de trabalhadores europeus para o Brasil, apoiada e patrocinada pelo então Governo Imperial Brasileiro (PINHO, 2004) que, com o advento da proibição do tráfico negreiro em 1850 por intermédio da Lei Eusébio de Queiroz, e a crescente pressão para o fim da escravidão em território brasileiro, buscava uma alternativa para substituição da mão de obra escrava, considerada, naquele momento, o motor da economia nacional.

A primeira legislação a institucionalizar a atividade cooperativa no Brasil deu-se por meio do Decreto Legislativo nº 1.637, de 05 de janeiro de 1907 e, em seu capítulo II, dispunha sobre Sociedades Cooperativas. Em 1932, durante o governo provisório de Getúlio Vargas, foi sancionado o Decreto-Lei nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, que regulamentou a atividade cooperativa, em substituição à norma anterior. Em 1971, durante o Regime Militar, foi promulgada a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, chamada Lei do Cooperativismo, que definiu a Política Nacional de Cooperativismo, pela qual se normatizou

---

<sup>1</sup> A Aliança Cooperativa Internacional (ACI), criada em 1895, é uma associação internacional sem fins lucrativos, que tem por missão promover o modelo cooperativo globalmente.

o regime jurídico das sociedades cooperativas e que, atualmente, encontra-se em vigor no ordenamento jurídico brasileiro (BRASIL, 1907; 1932; 1971).

Desde a promulgação da Lei do Cooperativismo até os dias atuais, o cenário do cooperativismo nacional sofreu fortes transformações, tendo um crescimento econômico relevante e de presença marcante na política no âmbito nacional e internacional<sup>2</sup>. Entre os anos de 1995 e 2005, o número de pessoas ligadas ao cooperativismo no Brasil passou de cerca de 3,5 milhões para expressivos 6,8 milhões, chegando a 13,2 milhões no ano de 2016 (MAPA, 2006; OCB, 2017).

Não são apenas os números de associados e a relevância econômica dos empreendimentos cooperativos que demonstram a importância estratégica desses para o desenvolvimento brasileiro. Isso passa, sobretudo, pelos princípios aos quais estes empreendimentos se reportam, sendo capazes de implantar um modelo de desenvolvimento econômico no qual o ambiente local e as relações sociais são a base de todo o processo. Em alguns ramos de atividade do cooperativismo<sup>3</sup>, o impacto local e social dos empreendimentos cooperativos é evidente. Tendo como exemplo o impacto local, em 564 municípios brasileiros, as cooperativas de crédito são as únicas instituições de serviços financeiros presentes, o que torna sua presença um fator preponderante no desenvolvimento socioeconômico nessas localidades (OCB, 2018).

Surge nesse cenário de empreendimentos cooperativos, uma alternativa para o acesso a serviços financeiros para um grupo muito específico, o dos agricultores familiares. Ao não obter nos agentes financeiros tradicionais, produtos, serviços e até mesmo interesses que se adequassem a sua realidade, e não enxergarem no cooperativismo de crédito tradicional um agente que representasse seus ideais, inicia-se um movimento de diversos atores sociais que culmina na introdução do cooperativismo de crédito de interação solidária no cenário do cooperativismo de crédito brasileiro. Essa vertente é representante da chamada Economia Solidária, responsável por abranger um conjunto de iniciativas econômicas de cunho coletivo que tem como sustentáculos a solidariedade, a cooperação, a autonomia, e a ajuda mútua, que moldam e organizam as instituições solidárias. Além da atuação econômico-financeira, as estruturas sociopolíticas nessas cooperativas são orientadas por uma “perspectiva solidária” (FREITAS e FREITAS, 2013).

---

2 Tendo inclusive presidido a Aliança Cooperativa Internacional entre 1997/2001, por meio da figura de Roberto Rodrigues, presidente da OCB nos anos de 1985/1991 e primeiro não europeu no cargo.

3 No Brasil, existem 13 ramos de cooperativismo, de acordo com a OCB. São eles: Agropecuário; Crédito; Consumo; Educacional; Especial; Habitacional; Infraestrutura; Mineral; Produção; Saúde; Trabalho; Transporte; Turismo e Lazer.



O processo de constituição dessa iniciativa ocorre por meio de ações de organizações não governamentais (ONG's), entidades religiosas, em parceria com os movimentos da sociedade civil organizada (sindicados e associações) que implementaram os chamados Fundos de Crédito Rotativo (FCRs) no fim da década de 1980. Os FCRs são recursos financeiros repassados na modalidade de fundo perdido (sem perspectiva de reembolso à entidade provedora dos recursos) de instituições internacionais, e eram disponibilizados aos agricultores familiares e administrados pelos próprios agricultores ou por organizações a eles vinculados (CRESOL, 2006). Essa foi a primeira experiência de muitos agricultores familiares de acesso a um serviço financeiro e funcionou como uma espécie de incubação para a criação das cooperativas de crédito de interação solidária.

Este movimento está intimamente ligado às mudanças ocorridas no Estado brasileiro, a partir de seu processo de redemocratização iniciado nos anos 1980. Isso ocorreu porque este processo de redemocratização é acompanhado por iniciativas de descentralização política, o que culminou em uma redistribuição de forças que tonificou o tecido social e, nessa perspectiva, diversos atores sociais emergiram e/ou ganharam força. Esses grupos, organizados em torno de demandas sociais, passaram a cobrar afirmativamente do Estado, políticas públicas que atendessem seus interesses (FLEURY, 2005). Nesse quadro, a agricultura familiar<sup>4</sup> no Brasil vivenciou, a partir dos anos 1990, uma mudança em relação a formulação e implementação de políticas públicas voltadas para seu desenvolvimento (GRISA e SCHNEIDER, 2014).

A ação de atores sociais, como as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs) e a Comissão Pastoral da Terra (CPT); movimentos sindicais como a Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (Contag), a Central Única dos Trabalhadores (CUT), além de outros sindicatos de trabalhadores rurais; e o apoio de partidos políticos historicamente ligados às demandas sociais e econômicas dos trabalhadores rurais e urbanos e das ONG's vinculadas ao rural brasileiro, foi vital para que as questões relativas à agricultura familiar se tornassem pauta na agenda do Governo Federal.

Como resposta às pressões sociais, o Governo Federal passou a formular e a organizar instrumentos para intervenção estatal na produção e na qualidade de vida do agricultor familiar. A partir disso, é constituído em 1995 o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), que se propõe a estimular a geração de renda e o uso da mão

---

4 A própria definição de agricultora familiar é definida, a partir de 2006, por meio da Lei nº 11.326/2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

de obra familiar, por intermédio do financiamento de atividades e de serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos na propriedade rural, ou mesmo em áreas comunitárias próximas a ela (GRISA e SCHNEIDER, 2014).

Assim, observamos que o Cooperativismo de Crédito Solidário surge e consolida-se a partir de uma tríade: (i) experiências anteriores com os fundos de crédito rotativos; (ii) limitações existentes para inclusão financeira da agricultura familiar no sistema financeiro tradicional; e (iii) criação do PRONAF. A experiência e identidade coletiva adquirida com os FCRs, a luta para a criação de uma política de crédito voltada para a realidade da agricultura familiar e a falta de interesse dos agentes financeiros tradicionais em disponibilizar a esse grupo serviços financeiros em condições sustentáveis (situação que ficou ainda mais latente com a criação do PRONAF), propiciou as condições para a emergência e a consolidação desse modelo de cooperativismo de crédito.

As cooperativas de crédito solidárias, ao longo de seus anos de atuação, conquistaram um espaço significativo dentro do Sistema Financeiro Nacional (SFN) e ampliaram, de forma expressiva, o seu quadro social e os territórios atendidos. O acesso a recursos no SFN e as obrigações normativas e regulatórias do setor impeliram-nas a adaptar seu processo de governança e sua organização interna.

Há quase uma década, o cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil tem vivenciado uma série de transformações institucionais, que vão desde mudanças de estratégias gerenciais a incorporações de sistemas cooperativos. Isso resultou na extinção de alguns desses últimos, expansão de outros, reformulação de marcas, padronização de organizações, etc. Entretanto, apesar da inquestionável importância desse processo para vários segmentos e setores da sociedade, pouco é conhecido sobre essa história.

É justamente o processo de consolidação deste modelo cooperativo em Minas Gerais que esta pesquisa se propõe a observar, operando uma análise sob a perspectiva da teoria institucional, focalizando o campo organizacional do cooperativismo de crédito rural solidário. A escolha por analisar o campo organizacional justifica-se pela origem dessas organizações estarem atreladas a iniciativas e, até mesmo em seus anos iniciais, estarem sob a tutela de outras organizações, como observaremos ao longo deste estudo.

O cooperativismo de crédito solidário, como um campo organizacional, ainda não havia sido objeto de estudos em Minas Gerais, apenas as unidades organizacionais cooperativas de forma individualizada, com exceção da iniciativa do Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (Creditag), que ainda não havia sido objeto

de pesquisas anteriores. Em Martins (2010), as experiências da Ecosol Araponga e Ecosol Tombos são estudadas a partir do ponto de vista da ação coletiva, com o interesse de compreender os significados da cooperação para os associados dessas cooperativas. Freitas (2011) pesquisou o sistema Ecosol em Minas Gerais, com o objetivo de compreender a lógica de operacionalização dos serviços financeiros e as mudanças organizacionais que ocorrem durante o desenvolvimento dessas cooperativas. Já Martins (2016), teve por objeto de estudo compreender a inserção e a influência de novas formas institucionais nas interações dos associados no processo de incorporação ao Sistema das Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol) da Ecosol Tombos.

Freitas (2011) e Freitas e Freitas (2013), ao analisarem processos sociais subjacentes à constituição e desenvolvimento da Ecosol em Minas Gerais, identificaram a complexidade do fenômeno em questão e apontaram para a necessidade de se ampliar o escopo de análise desse modelo organizacional para além de uma investigação de casos específicos, trazendo a estruturação do campo organizacional para o foco de análise. Seguindo estas recomendações e incorporando abordagens institucionalistas, parte-se aqui da premissa de que mudanças organizacionais não são motivadas apenas pela busca de maior competitividade e eficiência econômica, mas também condicionadas por razões ligadas a legitimação sociopolítica dessas instituições. A partir deste recorte analítico, esse trabalho buscou, não apenas a descrição de situações e procedimentos vinculados à atuação e ao desempenho das cooperativas de crédito rural solidárias em MG, mas compreender como se estruturam e se reproduzem as estratégias e processos ligados às novas dinâmicas dessas organizações a partir das configurações assumidas pelo seu campo organizacional.

## 1.1 PROBLEMA E SUA IMPORTÂNCIA

A ideia de ter uma cooperativa de crédito que focasse, especificamente, nas necessidades financeiras da agricultura familiar, seguindo o exemplo do Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol), constituído em 1995, espalhou-se pelo país. Em Minas Gerais, a partir do ano 2006, foram organizados dois sistemas de cooperativismo de crédito solidário: (i) o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (Ecosol), vinculado à Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar (FETRAF); e (ii) o Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar (Creditag), vinculado à Federação dos Trabalhadores da

Agricultura do Estado de Minas Gerais (FETAEMG). Esses sistemas cooperativos implementados em Minas Gerais, além de se espelharem na iniciativa da Cresol, compartilham trajetórias de constituição semelhantes, especificamente com a atuação de movimentos sociais, sindicais e de entidades religiosas ligadas à defesa da terra (FREITAS, 2011; MARTINS, 2016).

Na trajetória dessas organizações, uma série de desafios foi vivenciada para se manter operando e com foco em sua missão e valores institucionais, assim como relatado por Bitencourt (2001), tais como: (i) necessidade de articulação e luta conjunta com outras organizações políticas e representativas; (ii) busca de recursos a baixo custo; (iii) formação e capacitação de seu quadro diretivo e associativo; (iv) melhoria dos serviços e controles internos; e (v) transformação dos recursos financeiros em projetos de desenvolvimento sustentáveis.

Além de enfrentar os desafios elencados por Bittencourt, o cooperativismo de crédito precisou se organizar para atender às normas e às regulamentações que tratam do seu funcionamento. Somente entre os anos 1995 e 2008, foram publicados 24 normativos (por Resolução; Carta-circular; Comunicados; Circular) pelos órgãos reguladores do SFN, que em alguma instância alteravam as regras para o funcionamento e organização desses sistemas cooperativos, ampliando a padronização das rotinas administrativas (PINHEIRO, 2008).

Nesse contexto, os sistemas Ecosol e Creditag, atuantes em Minas Gerais, a partir de 2009, iniciaram um movimento de aproximação com o Sistema Cresol, que, em um primeiro momento ocorreu no campo da cooperação técnica entre essas instituições. Foi formalizado um convênio entre as instituições, no qual a Cresol disponibilizou um analista técnico para reorganizar os processos gerenciais e administrativos das cooperativas, e capacitá-las a operar uma série de outros serviços financeiros (FREITAS e FREITAS, 2013).

As motivações para essa aproximação foram distintas para a Ecosol e a Creditag. A Creditag, por não se encontrar vinculada a uma Central de Serviços, acabou sofrendo pressões externas do Banco Central do Brasil (BACEN) e de associações ligadas à agricultura familiar para que essa vinculação ocorresse (FREITAS, 2011). Já a Ecosol, apesar de estar ligada a uma Central, sofreu com instabilidade organizacional devido a sua fragilidade, pois lhe faltava efetividade nas articulações e negociações com outras organizações, especialmente com os agentes financeiros, além de sentir-se pressionada pela reorganização interna promovida pela Creditag e pela perspectiva de expansão no raio de atuação.

A convergência dessas situações, vinculadas ao interesse do Sistema Cresol de se expandir para outras regiões do Brasil, levou a uma conformação do ambiente que acabou por alterar significativamente as configurações do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais. A incorporação da Ecosol e da Creditag ao Sistema Cresol efetivou-se no ano de 2012, inicialmente pela Creditag e, em um segundo momento, pelas cooperativas Ecosol.

Ainda devemos considerar a observação feita por Martins (2016) de que é imperativo observar o movimento do SFN em direção a um processo de unificação dos sistemas de cooperativas de crédito. Assim, podemos interpretar o processo de incorporação a um Sistema já consolidado, como o Sistema Cresol, pelas cooperativas pesquisadas, como uma estratégia para se manter em operação, e também de legitimação neste campo de atuação.

Este processo de aproximação e incorporação das cooperativas de crédito solidário mineiras teve repercussões nos processos de governança interna das cooperativas, em suas relações externas e imagem. Processos e métodos gerenciais e administrativos foram se homogeneizando, instaurando-se assim um padrão de atuação das cooperativas mineiras, agora integradas em um mesmo sistema, independentemente de a qual federação sindical ou partido político se vinculam.

A forma como este processo influenciou a relação de forças internas nas cooperativas mineiras foi tema de estudo de Martins (2016), no qual a autora busca entender, mediante estudo de caso da Cooperativa Cresol Tombos, a inserção e a influência de novas formas institucionais nas interações de seus associados. O estudo traz importantes questionamentos e evidências acerca desse processo de homogeneização e descreve as estratégias utilizadas pelos cooperados para superar e/ou se adaptar à nova realidade, entretanto não faz parte da análise do estudo o entendimento do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário a partir dessas mudanças. Portanto, não há análises anteriores sobre a configuração desse campo, sobre como as organizações interagem entre si, o papel que assumem nas finanças locais e para a agricultura familiar.

Nesse sentido, argumenta-se aqui que a busca por entender as motivações e processos que levaram a consolidação de um único sistema cooperativo solidário em Minas Gerais, e como ele está atualmente configurado, mostra-se um caminho promissor para ampliar o conhecimento acerca dessas organizações e estruturar um equipamento de análise institucional que possa contribuir para o entendimento do campo organizacional e da atuação destas cooperativas.

O recorte analítico é relevante na medida em que avança sobre a importância de pesquisar os campos organizacionais do cooperativismo, possibilitando análises mais estruturadas sobre como essas organizações interagem e são condicionadas. Os estudos do cooperativismo no Brasil poderão se enriquecer com análises teóricas como a proposta, para interpretar as modificações das organizações sob uma perspectiva sociológica, que desvelem elementos relacionais, morais e simbólicos que influenciam a trajetória das cooperativas.

O fenômeno aqui em questão pode ser de tal forma relevante ao ponto de possibilitar uma alteração profunda no *modus operandi* dessas organizações e na maneira com que elas relacionam entre si, com os agricultores familiares que as compõem e com os órgãos reguladores. Ademais, a forma como o campo do cooperativismo de crédito solidário mineiro estruturou-se, a partir da reorganização institucional das cooperativas de crédito solidário no Estado, por meio da fusão/incorporação/vinculação dos sistemas operantes ao sistema Cresol, foi pouco explorada no universo acadêmico.

Diante de discussões significativas no que tange às cooperativas de crédito solidárias da agricultura familiar, especialmente em Minas Gerais, e tendo em vista que o objetivo dessa pesquisa é compreender a trajetória dessas organizações, tornam-se necessários alguns questionamentos importantes na orientação da investigação:

- (i) Como o cooperativismo de crédito rural solidário surge e se estabelece em Minas Gerais?
- (ii) Quais processos e mudanças definiram a trajetória de institucionalização dessas organizações?

A relevância deste estudo perpassa as fronteiras provinciais das Minas Gerais, uma vez que essas mudanças no campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário não foram um acontecimento isolado das cooperativas estudadas e têm se mostrado recorrentes no universo do cooperativismo de crédito solidário brasileiro. Buscar respostas a estas indagações contribuirá para descrever e compreender um movimento institucional e organizacional que ressoa em todo o campo do cooperativismo de crédito solidário do país e indicará distintas categorias explicativas sobre esse fenômeno. Rer as origens e o desenvolvimento desses sistemas em Minas Gerais mostra-se ainda um bom direcionamento para a compreensão do papel que as cooperativas de crédito solidárias desempenham para o atual cenário da agricultura familiar e para seu desenvolvimento nos próximos anos.

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é analisar, sob a perspectiva institucionalista, o processo de estruturação do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, a partir de seus processos de institucionalização.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar os atores envolvidos no campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais e suas interações;
- Apresentar as origens e evolução do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais
- Compreender as mudanças ocorridas nas configurações deste campo;
- Categorizar e descrever as diferentes fases do processo de institucionalização do cooperativismo de crédito solidário em MG.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO: TEORIA INSTITUCIONAL E FERRAMENTAS DE ANÁLISE COMPLEMENTARES

Apesar de relevância e proeminência da teoria institucional, ela não se conforma como um campo homogêneo e de abordagens convergentes. Considerando o recorte desta pesquisa e a necessidade de uma apropriação relacional do processo de institucionalização, ou seja, que desvela o papel das relações sociais e dos aspectos simbólicos que revestem as organizações, é fundamental uma abordagem institucional que considere a relação recíproca entre estrutura e ação. Os atores e estruturas sociais não devem ser tratados como categorias sociais vazias ou como receptáculos a espera de conteúdo, mas sim como integrantes ativos nos processos dos quais participam e que filtram e organizam informações e as utilizam de forma estratégica em suas interações com outros atores, contextualizados pelas instituições (LONG e PLOEG, 2011).

O posicionamento ontológico dessa pesquisa, portanto, parte da premissa de que instituições se originam das interações sociais e são estruturas, não somente do tipo regulativo e normativo, mas também, e fundamentalmente, cognitivas, que fornecem uma estrutura de estabilidade, significância e coesão ao comportamento social (SCOTT, 2008). As instituições norteiam os comportamentos ao ajustarem o plano cognitivo ao conjunto de significados que os atores disponibilizam para decodificar o comportamento de outros atores em uma determinada situação social.

As instituições são vistas, assim, para além do determinismo das “regras do jogo”, como encontrado nas teorias econômicas clássicas, emergindo seus aspectos simbólicos, morais e cognitivos que equipam e dão sentido a ação humana. Valer-se de um conjunto de hábitos, símbolos e significações sociais para a discussão sobre instituições tem prevalecido nos estudos organizacionais, com ênfase nas relações organização-ambiente, nas quais se percebem os aspectos e mecanismos culturais como inerentes às instituições (HALL e TAYLOR, 1996; POWELL e DIMAGGIO, 1999; APPENDINNI e NUIJTEN, 2002).

Destaca-se a relevância de observar a relação mútua existente entre ação e estrutura, para explicar como e/ou porque há mudança institucional e como regras, padrões de comportamento e valores mudam. O componente da agência é fundamental para explicar a mudança da estrutura para além da noção de que as mudanças ocorrem em momentos de crise institucional. Destaca-se o papel de determinados atores-chave, socialmente habilitados, que podem traçar estratégias, cooptar outras pessoas, mobilizar cooperação para alterar uma



instituição. Estes atores, em determinadas situações, podem antecipar momentos de crise e buscar alternativas, tornando-se precursores de determinadas estratégias de ação.

Assim, corrobora-se com a afirmação de Machado da Silva, Fonseca e Crubellate (2004, p. 28) que a “estrutura e agência se conectam de modo recursivo, com base na interpretação enquanto mecanismo cognitivo básico, que possibilita a reciprocidade [...] e, em consequência, a sua simultaneidade na prática social”. Desse modo, os atores, dada sua posição, dão sentido e legitimidade aos processos de significação institucionais.

## 2.1 NEOINSTITUCIONALISMO DE VERTENTE SOCIOLÓGICA

A opção pela teoria institucional para orientar essa pesquisa é explicada pela noção de que essa teoria busca a compreensão de aspectos da estrutura social em profundidade e sua tendência a resiliência. Para Scott (2005), deve-se valorizar os processos pelos quais as organizações moldam e são moldadas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas, e que são a base constituinte de suas diretrizes e elementos comportamentais. É mediante a interação entre organização, comportamento social e sociedade que se busca explicar como normas, regras e comportamentos “são criados, difundidos, adotados e adaptados ao longo do espaço e do tempo; e como eles caem em declínio e desuso” (SCOTT, 2005, p. 2).

Para Carvalho, Goulart e Vieira (2004), ao se observar o histórico da teoria institucional, depara-se com um caminho sinuoso, no qual rupturas e retomadas compõem um quadro que a distancia de uma visão única. Apesar dessa observação relevante, os autores afirmam que “a teoria institucional continua sendo capaz de oferecer compreensões alternativas e úteis para fenômenos sociais em diferentes épocas e contextos” (CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004, p. 2).

Há na teoria institucional dois momentos históricos distintos (Velho Institucionalismo e neo-institucionalismo), sendo que, segundo Carvalho, Goulart e Vieira (2004), encontramos em ambos, três vertentes analíticas distintas: (i) política; (ii) econômica; e (iii) sociológica. Essas vertentes buscam, cada uma a sua maneira, ofertar elementos que contribuam para o entendimento acerca de fenômenos sociais dentro de seus respectivos campos de conhecimento.

A vertente política pretende, nas estruturas legais e modelos de governança, explicar o grau de autonomia institucional frente a pressões político-sociais. A econômica introduz o aspecto social para elucidar os processos e estruturas econômicas, contrapondo-se à teoria

econômica clássica. Já a vertente sociológica enfoca sua visão nas relações organizações/ambiente, levando em consideração as interações formais e informais, as relações de poder intraorganização e as interorganizações, que buscam explicar o processo de construção institucional das organizações (CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004).

Ressalta-se aqui, com base em Jepperson (1991, p. 145), que instituições podem se referir a organizações ou não, uma vez que essas últimas podem ser caracterizadas como instituições, ritos e rituais culturais (ex: casamento), que denotem controle e estabilidade social. Para o autor, a instituição representa uma ordem ou padrão social que atingiu uma determinada legitimação ou propriedade. Neste trabalho, para fins de pesquisa, optou-se pelo recorte específico sobre instituições em referência às organizações.

Scott (2008) afirma que as instituições são formadas por pilares reguladores, normativos e cultural-cognitivos, proporcionadores de estabilidade e significado à vida social, sendo estruturas sociais multifacetadas e duradouras, constituídas por elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais (ver esquema no QUADRO 1). Para o autor, são nesses elementos que se encontram os pilares das instituições, nos quais elas atuam de forma interdependente, constituindo uma sinergia estruturante, responsável por fornecer resiliência e força às organizações.

Quadro 1: Pilares do Institucionalismo

	Regulativo	Normativo	Cultural-Cognitivo
<b>Base de conformidade</b>	Expediente	Obrigação social	Compreensão comum
<b>Base da ordem</b>	Normas regulativas	Expectativas vinculativas	Regime constitutivo
<b>Mecanismos</b>	Coercitivo	Normativo	Mimético
<b>Lógica</b>	Instrumental	Adequação	Ortodoxo
<b>Indicadores</b>	Normas, Leis e Sanções	Credibilidade, Certificação	Senso e crenças comuns, Lógicas compartilhadas de ação, Isomorfismo
<b>Efeito</b>	Culpa, Inocência	Vergonha, Honra	Certeza, Confusão
<b>Legitimação</b>	Legalmente sancionada	Dirigida pela questão moral	Culturalmente sustentada, conceitualmente correta

Fonte: Dimaggio e Powell (1991, p. 11) e Scott (2008, p.51), adaptado pelo autor.

O pilar regulativo está intimamente ligado à vertente econômica dos estudos institucionais e trata da capacidade de estabelecer regras, auditar seu cumprimento e determinar sanções, tendo como resultado moldar o comportamento presente e futuro. As

respostas às normas, sanções e expediente são pontos fundamentais deste pilar, mas é importante ressaltar que os mecanismos regulativos podem ser provenientes de costumes informais ou regras e leis formais. Em resumo, um conjunto sólido de regras, formais ou informais, apoiadas em mecanismos de controle e vigilância e acesso a instrumentos de medidas repressivas, tem por efeito sentimentos de culpa ou inocência, noção que prevalece nesse tipo de visão (Scott, 2008).

Em relação ao pilar normativo, esse é balizado na ideia de que regras normativas estruturam, por meio de valores e normas, uma dimensão ordenada, avaliativa e obrigatória à vida social. Assim, além de definir os objetos e objetivos, baseados nos valores e interesses, também é responsável por definir a forma e os limites de atuação para alcançá-los. Em síntese, os valores definem o que é preferível ou desejável, auxiliando na construção de padrões estruturais e comportamentais aceitáveis dentro de uma organização ou sociedade, que acabam por definir a condução das organizações por intermédio da composição de um conjunto de normas. Scott (2008) apresenta uma dimensão da importância do pilar normativo ao afirmar que:

Os sistemas normativos são tipicamente vistos como restrições imponentes ao comportamento social, e assim o fazem. Ao mesmo tempo, capacitam e possibilitam a ação social. Eles conferem direitos e responsabilidades; privilégios e deveres; licenças, bem como mandatos [...] valores e normas são aplicáveis a todos os membros da coletividade, enquanto outros se aplicam apenas a tipos selecionados de atores ou posições. Estes últimos dão origem a papéis: concepções de objetivos e atividades apropriados para determinados indivíduos ou posições sociais específicas. Essas crenças não são simplesmente antecipações ou previsões, mas prescrições – expectativas normativas – de como atores específicos devem se comportar [...] os teóricos que adotam uma concepção normativa de instituições enfatizam a influência estabilizadora de crenças e normas sociais que são internalizadas e impostas por outros. (SCOTT, 2008, p. 64 – TRADUÇÃO PRÓPRIA)

Ao tratar de elementos cognitivo-culturais na teoria institucional, Scott (2008) argumenta que se leva a primeiro plano questões que relacionam estruturas simbólicas, culturais e as dimensões cognitivas da existência humana, para explicar a interação entre o ambiente externo e organização e suas consequências. Para o autor, a dimensão cultural-cognitiva pode ser definida pela mediação entre o mundo externo de estímulos, e a resposta do organismo individual é uma coleção de representações simbólicas internalizadas do mundo. Assim, os significados surgem na interação e são mantidos e transformados à medida que são empregados para dar sentido aos eventos. “Quando falamos de elementos cognitivo-culturais das instituições, chamamos a atenção para essas formas culturais mais enraizadas

que requerem menos manutenção, reforço ritual e elaboração simbólica” (SCOTT, 2008, p.68 – TRADUÇÃO PRÓPRIA)

Para Scott (2008), é a partir dos preceitos de Weber, em seu ensaio seminal sobre a burocracia, que há a aproximação entre as sementes da teoria institucional e os estudos organizacionais, a partir do esforço de Robert Merton e seu grupo de pesquisa. Diversos autores (por exemplo, DIMAGGIO e POWELL, 1991; ALTAMIRANO, 2006; PECI, 2006; CARVALHO, GOULART e VIEIRA, 2004; GUARRIDO FILHO, 2008) apontam o pioneirismo na análise sociológica, representado pelos ensaios *TVA and the Grass Roots* (1949) e *My Leadership in Administration* (1957) de Philip SELZNICK, um dos alunos de Merton, para a consolidação da teoria institucional. A diferença analítica postulada por Selznick em *My Leadership in Administration* trouxe uma distinção entre organização e instituição. Para o autor, uma organização “é um instrumento técnico para a mobilização das energias humanas”, um sistema de coordenação de atividades, um sistema social de representação coletiva, que excede a noção de um simples instrumento “percebível e racional projetado para executar um serviço” (SELZNICK, 1972, p. 5 - TRADUÇÃO PRÓPRIA). Já instituição passa a existir mediante processos de institucionalização, que são a consequência de processos de pressões e necessidades sociais, ou seja, valorizar questões para além dos parâmetros técnicos para a realização de atividades, e a prontidão com a qual a organização ou prática é abandonada ou alterada em resposta a novas circunstâncias ou demandas (SELZNICK, 1996, p. 2 - TRADUÇÃO PRÓPRIA).

A institucionalização (ou processo de institucionalização) descreve como organizações ganham status de instituição. Broom e Selznick (1963) argumentam que o processo de institucionalização pode ser observado em quatro principais movimentos ao longo da história de uma organização: (i) formalização; (ii) manutenção funcional<sup>5</sup>; (iii) infusão de valores; e (iv) desenvolvimento de uma composição social distinta e base social.

A formalização é o processo de institucionalização mais corriqueiro, visto que diversas organizações têm origens em práticas e/ou grupos informais que ascendem à formalização (muitas vezes de forma espontânea) pela necessidade de criar mecanismos de controle, delimitação de regras e práticas formais de ação e/ou necessidade de regulação e segurança jurídica para desenvolvimento de suas atividades (BROOM e SELZNICK, 1963). O histórico de organização do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil é bem representado por esse processo, uma vez que a necessidade de se organizar mecanismos de controle para as

---

5 No original “Self-maintenance and Conservatism”

experiências dos fundos rotativos de crédito (FCRs), para além dos mecanismos informais, também passou pela necessidade de regulação e legitimidade de ação face a instituições formais de crédito a fim de garantir acesso a linhas de financiamento para viabilizar o acesso a esses serviços pela agricultura familiar brasileira.

A manutenção funcional ecoa sob a complexa ótica formada pela interação de relações formais e informais, bem como os interesses individuais e coletivos dentro de uma organização. Com a missão de acomodar seus interesses internos e as forças externas com as quais interagem no ambiente, uma organização busca atingir um elevado grau de confiança e estabilidade, objetivando proporcionar condições que contribuam para diminuição de seus riscos de atuação, aumentem sua segurança operacional, e, conseqüentemente, suas chances de sobrevivência. Em muitos casos, uma organização consciente da importância da segurança operacional para sua sobrevivência, está disposta a sacrificar retornos rápidos com o objetivo de alcançar um quadro de estabilidade econômica (BROOM e SELZINICK, 1963).

Broom e Selznick (1963) exemplificam esse postulado com o caso dos sindicatos que, às vezes, dispensam ganhos para seus associados para consolidar uma fonte de renda que garanta sua sobrevivência operacional. A história do movimento sindical norte-americano é amplamente dominada por esforços para obter segurança sindical, por meio de cláusulas compulsórias, para a dedução automática de pagamentos de taxas de salários. Estes objetivos visam a manutenção financeira dos sindicatos, a longo prazo, mesmo que para obtê-la seja necessário prescindir de ganhos imediatos para os membros<sup>6</sup>.

O processo de institucionalização, mediante a infusão de valores, caracteriza-se quando há uma identificação entre indivíduos e/ou grupos sociais com uma organização, na qual essa última se torna uma fonte de satisfação pessoal ou de representação de ideais e valores característicos. Essa infusão de valores auxilia a institucionalização de uma organização na medida em que essa identificação gera uma coesão social em torno da organização, fornecendo uma estabilidade e integração social, transformando-a de uma mera ferramenta em algo que é valorizado por si próprio (BROOM e SELZINICK, 1963).

Broom e Selznick, (1963, p. 254) ainda afirmam que:

---

<sup>6</sup> No original: “The history of the labor movement is largely dominated by efforts to win union security through provisions for compulsory membership (the closed shop and its variants), for automatic deduction of dues payments from wages (the “check-off”), and for joint consultation with management. These objectives look to the long-run maintenance of the union rather than to immediate gains for the members (Broom e Selznick, 1963, p. 251)”

Se uma organização é apenas um instrumento, será facilmente alterada ou descartada quando uma ferramenta mais eficiente estiver disponível. A maioria das organizações é assim dispensável. Quando a infusão de valor ocorre, no entanto, há uma resistência à mudança. As pessoas sentem uma sensação de perda pessoal; a "Identidade" do grupo ou da Comunidade parece ser de alguma forma violada (TRADUÇÃO PRÓPRIA)

Selznick (1996), ao postular sobre desenvolvimento de uma composição social distinta e base social, afirma que a fonte fundamental de estabilidade e integração reside na criação de envolvimento sociais ou compromissos, vinculados a redes de interdependência, nas quais ocorrem limitações de ações e condutas. Assim, torna-se primordial desvelar quais valores importam (ou importaram) no contexto histórico-institucional da organização, e como esses foram criados, fortalecidos, enfraquecidos e/ou subvertidos, nesse contexto, em seus aspectos culturais e de estrutura social.

De acordo com Broom e Selznick (1963), para se compreender a história e a importância de uma organização em uma comunidade, faz-se necessário observar a base social dessa e desvelar os mecanismos de pressões exercidos por ela. Os autores entendem como base social de uma organização, o grupo para o qual a organização está orientada e a partir da qual ela apoia, podendo assim, ter uma amplitude maior que seus associados diretos.

Assim, a base social influencia a composição social, pois, além de ser a fonte de membros, é desse espaço que surgem suas lideranças. Apesar de ser uma relação simbiótica entre base social, associados e liderança, isso não significa que seja um relacionamento sem conflitos, e, em muitas situações, pode se tornar bastante complexa. Apesar de propiciar um ambiente de estabilidade e integração a uma organização, sua base social e composição social são também responsáveis por proporcionar personalidades específicas, o que confere um conjunto distinto de capacidades e limitações a essas organizações. (BROOM e SELZNICK, 1963, p. 255- TRADUÇÃO PRÓPRIA)

Selznick (1996, p. 271), ao avaliar suas contribuições para a emergência da teoria institucional, reflete:

Em Liderança em Administração, postulei uma distinção entre “organização” e “instituição”. Como uma organização é “institucionalizada”, ela tende a assumir um caráter especial e a alcançar uma competência distinta ou, talvez, uma incapacidade treinada ou incorporada. Monitorar o processo de institucionalização – seus custos e benefícios – é uma grande responsabilidade da liderança. Assim, a teoria institucional traça o surgimento de formas, processos, estratégias, perspectivas e competências distintivas à medida que emergem de padrões de interação organizacional e

adaptação. Esses padrões devem ser entendidos como respostas para ambientes internos e externos (TRADUÇÃO PRÓPRIA).

Para Dimaggio e Powell (1991, p. 12), o caminho trilhado pelo neo-institucionalismo confunde-se, de certa forma, com o chamado Velho Institucionalismo, de Philip Selznick e seus associados. Para os autores, sua convergência está atrelada, essencialmente, nos seguintes pontos: (i) visão cética em relação ao pressuposto do ator racional; (ii) institucionalização como um processo dependente do Estado; (iii) relação entre organizações e seus ambientes; e (iv) importância do papel desempenhado pela cultura na formação da realidade organizacional.

Autores como Carvalho e Vieira (2003), Scott (2008) e Carvalho, Goulart e Vieira (2004) afirmam que a importância da análise sociológica no Velho Institucionalismo não garantiu às organizações protagonismo dentro deste campo, pois acabou por enfatizar as macroestruturas institucionais e constitucionais, sistemas políticos e jurídicos. Para Meyer (2007, p. 790), se o Velho Institucionalismo percebia as pessoas e grupos como naturalmente inseridos em amplos contextos culturais e estruturais, as abordagens posteriores, denominadas Neo-institucionalismo, acrescentam a este quadro a relação entre atores e ambiente.

Quadro 2: Quadro comparativo Velho e Neo-institucionalismo.

Velho Institucionalismo		Neo-institucionalismo	
Particularidades	Convergências	Particularidades	
Conquista de interesses dentro das organizações como resultado de compromissos e alianças políticas	Visão cética em relação ao pressuposto do ator racional	Ênfase na relação entre estabilidade e legitimidade e o poder	
Conflito de interesses de caráter central	Institucionalização como um processo dependente do Estado	Conflito de interesses de caráter periférico	
<i>Locus</i> da institucionalização: Organização	Relação entre organizações e seus ambientes	<i>Locus</i> da institucionalização: Campo organizacional	
Dinâmica organizacional: Mudança	Importância do papel desempenhado pela cultura na formação da realidade organizacional	Dinâmica organizacional: Persistência	

Fonte: Dimaggio e Powell (1991, p. 12), adaptado pelos autores

Ao partilhar o ceticismo perante o pressuposto do ator racional, Velho e Novo Institucionalismo focalizam suas atenções no relacionamento entre organizações e seus respectivos ambientes (PECI, 2006). Porém, o ambiente é tratado de forma distinta entre eles. O Velho Institucionalismo o considerava em suas análises sobre as organizações com um viés

bem específico, tratando-o como uma fonte de obstáculos, de pressões e problemas. Em resumo, o ambiente era visto como terreno hostil às organizações (SCOTT e DAVIS, 2007).

Para Scott e Davis (2007), Parsons é pioneiro na ampliação da importância e complexidade do ambiente, para além de uma visão hostil sobre a relação organização/ambiente. Para o autor, a organização deve ser considerada como um subsistema dentro de uma unidade social mais abrangente e o meio ambiente considerado mais como um elemento estabilizador que sustenta e legitima a organização em sua missão especial que como fonte de resistência (SCOTT e DAVIS, 2007).

Já o Neo-institucionalismo entende, em suas análises, o ambiente como setores organizacionais ou campos organizacionais. O ambiente é visto de forma mais ativa, deixando de lado a noção de serem cooptados pelas organizações, influenciando e “criando as lentes através das quais os atores veem o mundo e as próprias categorias de estrutura, ação” (DIMAGGIO e POWELL, 1991, p. 11).

Os ambientes são percebidos, assim, como uma composição de elementos culturais, isto é, crenças tomadas como certas e regras amplamente promulgadas que servem como modelos para organização, fortalecendo a relevância dos processos de legitimação e reprodução social. É neste espaço que as organizações interagem com outros atores, que desempenham diferentes papéis, que vão desde fiscalizador/regulador (como o Estado), até relação com as profissões e os agentes dominantes dentro dos campos organizacionais (DIMAGGIO e POWELL, 1991). Uma questão relevante é explicitar que essa interação não ocorre necessariamente por meio do consenso; em muitos casos, é construída mediante oposições e conflitos, como ressaltam Dimaggio e Powell (1991), a seguir:

Mas as instituições não são apenas restrições à agência humana; elas são, antes de tudo, produtos das ações humanas. De fato, as regras são tipicamente construídas por um processo de conflito e contestação. Bums e Flam (1987) enfatizam este ponto quando argumentam que as maiores lutas políticas nas sociedades modernas giram em torno da formação e reforma de sistemas de regras que guiam a ação política e econômica (DIMAGGIO e POWELL, 1991, p. 11).

Segundo Guarido Filho, Machado da Silva e Gonçalves (2009), a abordagem de campos organizacionais demonstra a importância dos aspectos institucionais do ambiente, combinados com sua dimensão técnica. Assim, há uma valorização de questões relacionadas à ação e ao comportamento organizacional. Abrangem-se temas relacionados aos processos de criação, reprodução e ressignificação de normas sociais e da interação entre normas (formais e



informais), culturas locais e estruturas e formas organizacionais. Assim, considerando a relevância do ambiente e seu papel ativo na modelagem das organizações, sob a ótica neo-institucionalista, o nível de análise na pesquisa institucional é o campo organizacional (POWELL, 2007).

Logo, parte-se da concepção de campo organizacional como a totalidade dos atores relevantes que partilham um conjunto de significados e relacionamentos e que interagem entre si, compondo, assim, uma área importante da vida institucional (Dimaggio e Powell, 2005). Dessa forma, a noção de campo organizacional envolve tanto a questão da conexão entre atores, quanto a sua equivalência estrutural.

Segundo Dimaggio e Powell (2005), a estrutura de um campo organizacional não pode ser pré-determinada, antes, precisa ser definida com base em investigações empíricas. Assim, os campos só existem se for possível defini-los institucionalmente. Segundo os autores, existem quatro elementos que devem ser observados no processo de estruturação de um campo: (i) ampliação na intensidade de intercâmbio entre as organizações no campo; (ii) surgimento de estruturas de dominação e padrões de coalizões interorganizacionais visivelmente definidos; (iii) elevação na quantidade de elementos com a qual as organizações dentro de um campo devem lidar; e (iv) desenvolvimento de uma conscientização mútua entre os participantes de um grupo de organizações que estão envolvidos em um negócio comum (DIMAGGIO e POWELL, 2005, p. 76).

Para Peci (2006), Dimaggio e Powell saem do campo de análise sobre a diversidade organizacional, levando para o foco de sua investigação a questão da similaridade organizacional, sistematizando um novo conjunto de equipamentos teóricos de análise macroinstitucional de mudança estrutural nas organizações, denominado de isomorfismo. A questão da homogeneidade de formas e práticas organizacionais, para Dimaggio e Powell (2005), pode ser explicada por meio do conceito de isomorfismo institucional, uma ferramenta útil para se compreender a política e o ritualístico que está presente em grande parte da vida organizacional moderna. O questionamento sobre a ocorrência de um processo de homogeneização de formas e práticas organizacionais indica que este processo nas organizações está associado à estruturação dos campos organizacionais de que fazem parte.

O isomorfismo pode ser um meio pelo qual as organizações assimilam regras institucionais de outras organizações que compartilham o mesmo ambiente, tornando-se mais homogêneas dentro do seu campo organizacional. Dimaggio e Powell (2005) defendem que o isomorfismo institucional deva ser enquadrado em três categorias: (i) isomorfismo coercitivo,

que deriva de influências políticas e do problema da legitimidade; (ii) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza; e (iii) isomorfismo normativo, associado à profissionalização.

O isomorfismo coercitivo advém de pressões formais e informais exercidas por questões culturais, ideológicas, pelo Estado ou por outras organizações com quem a instituição tenha relações de dependência. Segundo Dimaggio e Powell (2005), tais pressões podem ocorrer mediante coerção, persuasão, ou mesmo em atos de conspiração (conluio) para receber benefícios indevidos. Em relação ao cooperativismo de crédito, esse isomorfismo coercitivo tem como agente catalisador órgãos governamentais de controle sobre o mercado financeiro e o sistema financeiro nacional (BACEN, BNDES), podendo ocorrer mudanças em processos administrativos/operacionais para atender a novos normativos e regulações expedidas por esses atores.

O isomorfismo mimético está relacionado à busca de legitimidade em um determinado campo e pode ou não se relacionar com a busca de resultados financeiros. O ambiente de incerteza em um determinado campo mostra-se uma força importante que acaba por encorajar um processo de imitação. As organizações aproximam-se de outras que, em seu campo, são vistas como modelo por alcançarem um grau de legitimação superior e serem consideradas bem-sucedidas. Dificuldades operacionais, técnicas e tecnológicas também aproximam organizações de forma mimética, a partir do momento em que se observa, dentro do campo, que uma instituição conseguiu avançar na resolução desses entraves. Isso reforça ainda mais a ideia de que o isomorfismo mimético está relacionado mais com a questão da legitimação e aceitação de uma instituição em um determinado ambiente do que propriamente com a efetividade financeira.

O isomorfismo normativo é o caminho para uma maior profissionalização de processos. Essa estruturação processual acaba por aproximar as formas e práticas organizacionais entre instituições. A contratação de profissionais de um perfil específico por instituições de um mesmo campo acaba por normatizar os processos via procedimentos específicos. São duas as características marcantes deste processo isomórfico: (i) o apoio da educação formal e da legitimação em uma base cognitiva produzida por especialistas universitários; e (ii) o crescimento e a constituição de redes profissionais que perpassam as organizações, por meio das quais novos modelos são rapidamente difundidos (DIMAGGIO e POWELL, 2005).

O isomorfismo normativo apoia-se na dependência cada vez maior da estrutura operacional de uma instituição a padrões, normas, conhecimentos técnicos e tecnológicos específicos. É importante considerar na perspectiva das estruturas normativas e no isomorfismo normativo, o papel desempenhado pelas instituições de ensino e das entidades profissionais, uma vez que a influência exercida pela profissionalização e padronização de processos técnicos pode ter um impacto direto na cultura organizacional e nas rotinas administrativas de uma instituição (MACHADO DA SILVA e COSER, 2006).

Segundo Fligstein (2007), a importância do campo organizacional para a corrente neo-institucionalista pode ser assim percebida:

Uma das maiores sacadas dos “neo-institucionalistas” é que grande parte da dinâmica da sociedade moderna vem das difíceis relações entre grupos desafiantes e responsáveis; da luta entre grupos responsáveis, dentro e através dos campos, para estabelecer e montar campos; e das consequências, intencionais ou não, causadas por essas lutas em campos adjacentes (Silber, 1995). Essas lutas podem ser entendidas como “jogos”, isto é, interações sociais orientadas no sentido de produzir resultados para cada grupo. A possibilidade de novos campos depende de os atores utilizarem entendimentos existentes para criar novos campos. Seu ímpeto para isso é com frequência baseado em sua situação atual, como desafiantes ou como responsáveis. A possibilidade de mudar a situação coletiva de um grupo pode causar a invasão de um campo próximo ou a tentativa de criar um novo (FLIGSTEIN, 2007, p. 64).

Portanto, aproximar-se do conceito de “habilidade social” proposto por Fligstein (2007) foi um movimento lógico, pois o autor demonstra a importância de atores socialmente hábeis para o desenvolvimento do papel de agente transformador de sua realidade social. Esse conceito sustenta a capacidade do indivíduo de motivar a si e a outros, evidenciando a habilidade de mobilização e a forma como determinados atores têm habilidades de envolver outros indivíduos ou mesmo instituições em um processo. Esses atores mostram-se como elementos de grande importância no processo de construção e na reprodução de ordens locais.

Ao apresentar sua proposição sobre a habilidade social, Fligstein (2007) busca equipar as teorias neo-institucionalistas com um micro fundamento sociológico, em oposição ao individualismo metodológico, pois, para o autor, a vida social só ocorre de forma coletiva e, nesse processo de interação entre atores, a cooperação tem papel de destaque. Essa cooperação pode ocorrer de forma voluntária, motivada por figuras hábeis socialmente e/ou carismáticas, bem como por meio de processos coercitivos e sanções.

Para Fligstein (2007), a “habilidade social” proporciona um esquema conceitual que equipa os pesquisadores de matriz sociológica com ferramentas metodológicas que possibilitam analisar, no caso específico desta pesquisa, as transformações institucionais que modificam a estruturação de um campo organizacional, levando em consideração o papel dos atores no surgimento, estabilidade e transformação de vários tipos de ordens sociais locais. Conforme Fligstein (2007, p. 62), esse ferramental permite desenvolver uma visão interacionista simbólica da ação, ao mesmo tempo, estratégica e baseada em fornecer atores com identidades coletivas como motivação para a ação.

A ação de cooperação impulsionada dentro deste mecanismo pode ser observada em, principalmente, dois ambientes, nos quais os atores trabalham para obter a cooperação: (i) ambiente interno de um grupo ou organização, ou seja, cooperação entre seus pares; e (ii) ambiente externo ao grupo ou organização, no qual é necessário a interação entre outros grupos ou organizações (o campo organizacional). Em síntese, o ator habilmente social deve atuar como líder e/ou formador de opinião em seus respectivos grupos, a fim de consolidar um consenso que possibilite a interação de forma coletiva e o desenvolvimento de seus movimentos estratégicos mais gerais na direção de outras organizações em seu campo ou domínio (FLIGSTEIN, 2007, p. 63).

Uma das propostas analíticas de Fligstein (2007), de correlação entre a “habilidade social” e a teoria dos campos organizacionais, vem ao encontro da origem do cooperativismo de crédito solidário no Brasil, visto que sua fundação provém da necessidade de atender às demandas de um grupo particular, criando um nicho de atuação específico para si, a partir das falhas ou desinteresses que o sistema dominante exhibe em relação a este grupo. Esse quadro possibilita, ao mesmo tempo, atender demandas reprimidas por este sistema, criar uma identidade unificadora dentro desse nicho e desenvolver um campo organizacional próprio, em que, juntamente com outras iniciativas similares, ganhem força para desafiar e/ou interagir com outros grupos e/ou campos. Assim, Fligstein (2007, p. 71) afirma que:

Os atores estratégicos hábeis em grupos dominados enfrentam problemas difíceis em tempos de estabilidade. Provavelmente serão os grupos em maior desvantagem devido às ações estratégicas hábeis de grupos dominantes e de seus atores estratégicos. Afinal, sua posição é a mais frágil, e se os grupos dominantes quiserem obter alguma vantagem, devem escolher confrontar não outros grupos dominantes, mas os dominados. Mesmo assim, os atores estratégicos hábeis devem manter seu grupo unido. Devem encontrar uma identidade para seu grupo a fim de manter a colaboração das pessoas. Muitas vezes, a identidade é de oposição e “nichos”. Os atores estratégicos hábeis em grupos dominados tendem a explorar o que o sistema lhes fornece.

Dessa forma, a “habilidade social” trabalha como uma microestrutura para compreender as ações desenvolvidas pelos atores nos campos que integram. Para Fligstein (2007, p. 69), é a “combinação de recursos, de regras preexistentes e das habilidades sociais dos atores que funciona para produzir campos, estabilizá-los periodicamente e produzir a transformação”. E, a partir dessa noção, os atores que detêm a “habilidade social” configuram suas intervenções no campo em virtude de fatores como a sua posição de influência e a formatação atual do campo, sem deixar de considerar os movimentos de outros atores hábeis provenientes de grupos no campo.

O objetivo, ao acionar esses mecanismos em confluência aos pressupostos do Neo-institucionalismo, passa pelo entendimento de que é necessário, neste estudo, desvelar os papéis dos atores locais, em interação com outros atores e instituições que atuam em seu campo (sistema financeiro nacional) e as estruturas que auxiliam na compreensão da estruturação do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais. Além disso, esta abordagem reforça a necessidade de considerar-se a agência e seu papel na mudança estrutural, ou seja, na configuração dos campos organizacionais.

Apesar desta pesquisa analisar o campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário e, conseqüentemente, o processo de homogeneização resultante, partiu-se da premissa que esse processo, no qual atores locais e externos interagem, apesar de resultar e/ou tender a uma identidade uniforme, ocorre em campo de disputa multiforme. Segundo Hoffman (1999), *apud* Powell (2006), os campos devem ser vistos como centros de debate disputados, em que interesses conflitantes negociam a interpretação do que cada um deles considera como questões-chave.

Ademais, apesar de focar esforços em explicar a configuração de uma macroestrutura (campo organizacional), ao interagir os pressupostos do isomorfismo, de DiMaggio e Powell, com o mecanismo metodológico, proposto por Fligstein (habilidade social), corrobora-se com a noção proposta por Kirschbaum (2010, p. 10) de que cabe ao pesquisador institucionalista “explorar como as dinâmicas intra-organizacionais explicam a reprodução e mudança dos padrões institucionais de nível macro”.

Kirschbaum (2010) argumenta que as análises institucionais deveriam observar nas dinâmicas relacionais das instituições, procurando nas dimensões micro e meso, a motivação para a ocorrência de mudanças institucionais. Para o pesquisador, esse caminho levaria a “análise micro-macro em direção à exploração de padrões emergentes de institucionalização

que possam ser explicados principalmente pela configuração relacional dos atores envolvidos” (KIRSCHBAUM, 2010, p. 11).

Essa perspectiva, apontada por Kirschbaum, ressalta a forma como os atores locais recebem, interpretam e interagem com as ações e informações externas e como acabam influenciando a estruturação de um campo. Assim, a escola institucional escandinava (*Scandinavian institutionalism*) faz importantes apontamentos em direção a relevância do processo da tradução de regras, normas e costumes entre instituições (WÜST, 2017; CZARNIAWSKA e SEVÓN, 1996; HEINZE, SODERSTROM E HEINZE, 2016), que nos serão úteis na compreensão da estruturação do campo organizacional estudado.

A relevância da compreensão da variação local no campo institucional nesta escola destaca-se, sobretudo, na tradução de fatores externos à organização, como constituintes para a aplicação de uma determinada regra. As demandas ou ideias institucionais recém-surgidas, no entanto, são interpretadas e promulgadas por indivíduos dentro das organizações (WÜST, 2017; WÆRAAS e NIELSEN, 2015). Por conseguinte, evidencia-se a relevância da maneira como as organizações as traduzem, por intermédio de seu conjunto cognitivo, cultural e de signos próprios. De acordo com Czarniawska (1996, p. 15), “isso envolve, em primeiro lugar, ouvir atentamente e, depois, conversar com atores organizacionais, não porque eles tenham mais domínio sobre o tema, mas porque o conhecem”<sup>7</sup>.

Apesar de ainda estar sob um mesmo conjunto de normas e regulamentos, o processo de tradução desse conjunto ocorre sob a ótica de um novo conjunto de signos e significados. Isso reflete na estrutura organizacional das instituições, bem como na sua atuação dentro de um campo de disputa, do qual se originou. Assim, a releitura do institucionalismo promovido pelo *Scandinavian institutionalism* fornece pistas importantes para desvelar os processos e interações que ocorrem no âmbito do campo organizacional (WUST, 2017; CZARNIAWSKA, 1996; HEINZE *et. al*, 2016).

Além disso, o conceito do isomorfismo não consegue explicar sozinho o processo de interação entre atores em um determinado campo. E, apesar de ajudar a entender o resultado homogeneizante destes processos, escapa-lhe determinar que a variação desta interação no campo organizacional é elemento crucial para identificar estratégias adotadas por cada ator envolvido no campo. Logo, o resultado não deve ser enxergado como uma substituição de signos, normas e processos cognitivos entre instituições, mas sim como o surgimento de um novo conjunto destes atributos como resultado do processo de interação entre atores. Assim,

---

7 Traduzido do inglês pelo autor.

corroboramos com a seguinte passagem, na qual Wooten e Hoffman (2017) relatam a importância do caminho trilhado dentro de um campo organizacional que tende à homogeneidade:

Vários autores desenvolveram relatos teóricos das fontes de agência, mudança e variedade dentro das instituições e campos organizacionais. Oliver (1991) sugeriu que as organizações elaboraram respostas estratégicas e se engajaram em uma infinidade de táticas quando confrontadas com as pressões apresentadas pelo ambiente institucional. Ela argumentou que a disposição e a capacidade de uma organização se conformar às pressões institucionais dependiam do motivo pelo qual essas pressões estavam sendo exercidas (causa), quem as estava exercendo (constituintes), quais eram essas pressões (conteúdo), como e por quais meios elas eram exercidas (controle) e onde ocorreram (contexto). Nessa perspectiva, todas as organizações dentro de um campo não marcharam em silêncio no caminho da homogeneidade (WOOTEN e HOFFMAN, 2017, p. 60).

Para Fligstein (2007), o conjunto de normas e regras a que uma organização é submetida, quando em oposição ao seu conjunto de signos e valores, tende a desenvolver uma identidade a fim de estimular a cooperação entre aos atores internos e externos a ela. Muitas vezes, essa identidade pode ser forjada na ideia de oposição ao modelo dominante do campo e/ ou de desenvolver um “nicho” no mesmo. Instituições nessas condições tendem a explorar o que o sistema lhes oferece (FLIGSTEIN, 2007).

Estas escolhas ocorrem justamente por se observar a trajetória das organizações desde seu momento informal até o momento atual de estruturação de seu campo organizacional. O foco deste trabalho não é tipificar essa pesquisa em uma corrente de pensamento institucionalista específica, e sim utilizar-se da diversidade e amplitude analítica fornecida pela teoria institucional para analisar a origem histórica e o quadro presente do objeto em questão. Acredita-se que existem pontes entre todos os mecanismos de análises institucionais aqui expostos, e faz-se necessário perceber no estudo empírico estas conexões, assim como se posicionar para além das limitações de cada proposição e enfatizar sua interconexão.

## 2.2 A MODERNIDADE EM GIDDENS: a separação tempo-espaco e os mecanismos de desencaixe

A noção de “modernidade” (e também de pós-modernidade) vem sendo amplamente debatida no campo das teorias sociais e tornou-se um eixo fundamental para a compreensão das sociedades contemporâneas. Essa discussão é relevante para esta pesquisa na medida em

que o processo de institucionalização e desenvolvimento das cooperativas estudadas é, por eles próprios, considerado como modernização dos empreendimentos e a natureza desse processo pode ser compreendida com base no conceito proposto por Giddens (1991).

Anthony Giddens, um dos mais importantes sociólogos britânicos, é reconhecido pela sua interpretação da complexidade social em torno da modernidade, e suas obras influenciaram significativamente a teoria social contemporânea em todo mundo. O autor britânico buscou construir sua teoria edificando a articulação entre a ação e a estrutura, afirmando a necessidade de rever o papel do indivíduo na sociedade, não mais considerando-o como alguém que age apenas condicionado pelas “estruturas”. Assim, pode-se entender que o dinamismo e abrangência da modernidade são significativos e atingem enormemente a vida social.

A separação entre Tempo e Espaço, o Desencaixe e a Reflexividade são os elementos fundamentais que, segundo Giddens (1991), explicam o dinamismo da modernidade. O primeiro é uma característica intrínseca dos processos globalizantes, que permite configurar diferentes relações sociais em espaços-tempo distintos. Essa distinção, ou separação das relações sociais de seus contextos, é o desencaixe. Por fim, a reflexividade refere-se à reformulação das tradições, em que a ação não se dá apenas por meio das estruturas sociais, mas, igualmente, pelo reconhecimento de estruturas de comunicação e informação que permitem uma intensa revisão da ordem social e da ação cotidiana.

De modo a aprofundar essa discussão, Giddens (1991) argumenta que são nas sociedades pré-modernas que o espaço e tempo coabitam. As métricas do tempo são medidas de acordo com as dimensões espaciais da vida social. As atividades desenvolvidas ou que ganhavam significado por meio das relações sociais (ou seja, tudo que era relacionado à natureza e à ordem social naquele período) dependiam de se colocar em atuação simultânea o tempo e o espaço. Logo, o quando estava amarrado ao onde e, em consequência, isso permitia manter um grau de estratificação elevado, tanto em termos sociais, quanto políticos e econômicos. Neste período, o espaço era relacionado com o local onde as práticas sociais ocorriam.

Na teoria de Giddens, o dinamismo da modernidade está baseado na separação entre tempo e espaço, tanto vinculado a questões naturais quanto da vida social. O tempo passa a ser um mecanismo global (na medida em que se adota um calendário universal), e a contagem das horas passa a ser definida de forma mecânica (surgimento dos relógios mecânicos em detrimento de outras formas de contabilizar a passagem do tempo). Dessa forma, com o



advento da uniformidade da mensuração do tempo por intermédio dos calendários e relógios, ocorre a organização social do tempo, que se torna desconexo do espaço (e o lugar).

Ocorre, então, o que o autor chama de "esvaziamento do tempo", que é a condição fundamental para que ocorra o "esvaziamento do espaço". O espaço, antes demarcado como a localidade das práticas sociais, diante da evolução dos meios de comunicação, locomoção e de mensuração do tempo, além da constituição de padrões de métricas universais, tem sua dimensão alterada, passando gradativamente a se deslocar da referência à localidade. Ou seja, se antes espaço e lugar eram sinônimos, eles passam a ter conotações diferentes. Neste cenário, “os locais são completamente penetrados e moldados em termos de influências sociais bem distantes deles” (GIDDENS, 1991, p. 22). Assim, as relações deixam de se materializar apenas em relações face a face e passam a existir também por meio da interação sistêmica (interação entre atores localmente distantes), ou seja, há o deslocamento das interações sociais de seus contextos locais próprios.

É por meio da separação espaço-tempo e do deslocamento das interações sociais de seus contextos locais que ocorre o que o autor chama de desencaixe dos sistemas sociais. Esse processo é definido por Giddens (1991, p. 24) como o "deslocamento das relações sociais de contextos locais de interação e sua reestruturação através de extensões indefinidas de tempo-espaço". As mudanças na sinergia entre o tempo e o espaço são as condições fundantes de uma transformação das relações sociais e para a inauguração da Era Moderna (Modernidade). Para Giddens (1991), há dois tipos de mecanismos que atuaram decisivamente no processo de desencaixe e que tiveram influência determinante no desenvolvimento das instituições sociais modernas. São eles: (i) a criação de fichas simbólicas; e (ii) o estabelecimento de sistemas peritos.

Fichas simbólicas são definidas pelo autor como “meios de intercâmbio que podem ser circulados sem ter em vista as características específicas dos indivíduos ou grupos que lidam com eles em qualquer conjuntura particular” (GIDDENS, 1991, p. 25). Dentre as diversas fichas, o autor destaca o dinheiro, pois esse permite quantificar e criar um denominador capaz de realizar trocas entre bens de naturezas diversas e dispensa a necessidade de qualquer interação anterior, criando, assim, a separação das transações de um local particular de troca.

O dinheiro também funciona como um meio de separação do espaço-tempo, pois possibilita a transação entre agentes separados no tempo e no espaço. Essa ficha simbólica possui a competência de criar pontes em função de sua natureza de "pura mercadoria", sendo um meio eficaz de comunicação entre grupos sem qualquer ligação social ou econômica,

muitas vezes nem mesmo o idioma. Assim, o dinheiro consegue manipular o tempo e, conseqüentemente, separa as transações (ou objetos) de sua significação, construída por meio das relações sociais (produtivas ou não). Logo, o dinheiro é um mecanismo eficiente de distanciamento tempo-espaço (GIDDENS, 1991).

Já os sistemas peritos são para Giddens (1991, p. 30), “sistemas de excelência técnica ou competência profissional que organizam grandes áreas dos ambientes material e social”, e ultrapassam a questão da confiança individual; em um determinado profissional, confia-se em sua competência, com base no conhecimento perito que ele aplica, algo que, geralmente, não pode ser conferido por quem utiliza os sistemas peritos. Em resumo, confia-se no profissional pela sua formação técnica. Esses sistemas oferecem dispositivos que minimizam riscos por intermédio de conhecimentos técnicos específicos, que acabam por alterar a fonte de confiança das relações sociais de interações locais. Estamos cercados de sistemas peritos: ao caminhar sobre uma ponte, confia-se nos conhecimentos técnicos que geraram essa estrutura; ao dirigir um carro ou ao entrar em um edifício, não se sabe quem foram os homens que os construíram, mas se confia nos conhecimentos peritos para garantir que os riscos sejam minimizados. Os sistemas peritos são responsáveis por gerar a segurança necessária para a continuidade da vida cotidiana.

Tanto as fichas simbólicas, quanto os sistemas peritos, dependem da confiança que agora não está vinculada a capacidades (ou relações sociais) individuais, mas abstratas; e nem às tradições e rotinas da vida social. O dinheiro ganha confiança não mais pelo lastro em bens tangíveis (como as reservas de ouro), mas pela credibilidade do seu emitente (o Estado), e na disposição de que outros atores honrem o valor fixado às notas. Já nos sistemas peritos, a capacidade técnica de profissões que são capazes de desenvolver estruturas, que proporcionem seu uso com o mínimo de riscos possíveis tornam-se a fonte de confiança.

Para Giddens (1991), a confiança é parte fundamental na constituição das instituições no contexto da Modernidade. Ela está relacionada à ausência no tempo e no espaço, pois seria desnecessária caso houvesse total transparência e acesso às atividades cujos processos de pensamento fossem transparentes, ou no caso de sistemas em que os procedimentos fossem conhecidos e compreendidos em sua totalidade. A confiança é definida pelo autor como a “crença na credibilidade de uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de um outro, ou na correção de princípios abstratos (conhecimento técnico)” (GIDDENS, 1991, p.

36). Por meio dos sistemas peritos e das fichas simbólicas, pode-se afirmar que a confiança tornou-se um elemento fundamental da convivência moderna.

Conclui-se, assim, que os sistemas peritos e as fichas simbólicas são mecanismos abstratos, que são considerados como desenciaxe ao remover as relações sociais dos seus contextos e promover a separação espaço-tempo. Esses mecanismos abstratos estão presentes em todas as dimensões da vida social contemporânea. Desta forma, a Modernidade e sua fluidez moldaram o mundo social e produziram efeitos observáveis na experiência do convívio humano cotidiano.

### 3 METODOLOGIA

A escolha do método de pesquisa está relacionada ao posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador, que se torna um guia desse processo, e é influenciada pela imersão social do pesquisador em seu campo científico (FREITAS, 2015). Considerando essa afirmação, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa.

#### 3.1 ABORDAGEM, TIPO E MÉTODO DE PESQUISA

Ao optar por analisar o objeto de pesquisa por meio de um método de natureza sociológica, a escolha pela abordagem qualitativa mostrou-se apropriada. O objeto das Ciências Sociais é essencialmente qualitativo, pois o dinamismo da realidade social individual e coletiva dos indivíduos remete a uma grande carga de significados, que ultrapassa qualquer linha de pensamento e teoria que se possa produzir (MINAYO, 1996).

O método qualitativo trabalha com uma realidade particular, composta de significações, crenças, valores, motivações em um universo de relações que não são satisfatoriamente operacionalizadas por quantificações e aplicações de variáveis estatísticas (MINAYO, 1996). Caracteriza-se pela flexibilidade de adaptação em sua implementação; por sua disposição em trabalhar objetos complexos, grupos estáveis, ou objetos ocultos, difíceis de se apreender ou perdidos no passado; sua competência em aglutinar dados heterogêneos e combinar diferentes técnicas de coleta de dados; e por sua aptidão para descrever e organizar aspectos importantes da vida social (PIRES, 2008).

O procedimento metodológico do tipo descritivo é utilizado, principalmente, nas Ciências Humanas e Sociais, para trabalhar dados ou fatos colhidos da própria realidade, segundo afirmam autores como Bervian e Cervo (2002) e Vergara (1998). Conforme esses autores, ao adotar tal perspectiva, busca-se delimitar, com a máxima exatidão possível, a constância com que um evento ocorre e sua relação ou interdependência com outros, procurando avaliar as diversas circunstâncias e relações que acontecem na vida social, política, econômica e demais aspectos da conduta, tanto do ator social tomado isoladamente como de grupos ou organizações mais complexas.

Ao procurar descrever eventos e acontecimentos da realidade estudada, o pesquisador deve atentar-se para recolher o máximo de informações acerca do objeto estudado. Segundo destacam Deslauriers e Kérisit (2010):

A pesquisa qualitativa tem sido, inúmeras vezes, utilizada para descrever uma situação social circunscrita (pesquisa descritiva), ou para explorar determinadas questões (pesquisa exploratória), que, dificilmente, o pesquisador que recorre a métodos quantitativos consegue abordar. Efetivamente, por seu caráter exemplar e fugaz, vários fenômenos sociais resistem à mensuração. Uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória possibilita familiarizar-se com as pessoas e suas preocupações. Ela também pode servir para determinar os impasses e os bloqueios capazes de entravar um projeto de pesquisa em grande escala. Uma pesquisa descritiva colocará a questão dos mecanismos e dos atores (o "como" e o "o quê" dos fenômenos); por meio da precisão dos detalhes, ela fornecerá informações contextuais que poderão servir de base para pesquisas explicativas mais desenvolvidas. Entretanto, ela é, a maior parte do tempo, completa em si mesma, e não tem obrigatoriamente necessidade de ser continuada por outros pesquisadores, por meio de outras técnicas (DESLAURIERS e KÉRISIT, 2010, p. 130).

A pesquisa de caráter explicativo tem por objetivo identificar os fatores que produzem ou que colaboram para a ocorrência dos fenômenos. Esse tipo de pesquisa visa explicar a razão e demonstrar o porquê das coisas (GIL, 1999).

Quanto ao método, esta pesquisa consiste em um estudo de caso. De acordo com Yin (2010, p. 15), um estudo de caso "estuda um fenômeno em seu contexto real" e tem como objeto de estudo uma entidade bem definida. Esse tipo de estudo proporciona conhecimento amplo e detalhado sobre o fenômeno estudado (GIL, 2008), e visa conhecer os "como" e "porquê" que definem seu objeto como único, apresentando suas características identitárias próprias. Faz uso de uma grande variedade de instrumentos e estratégias de coletas de dados, além de possuir um forte cunho descritivo. É o método mais indicado quando se pretende adotar uma abordagem histórica de um dado fenômeno, reconstituindo suas mudanças por um dado período de tempo (YIN, 2010).

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO E SUJEITOS DE PESQUISA

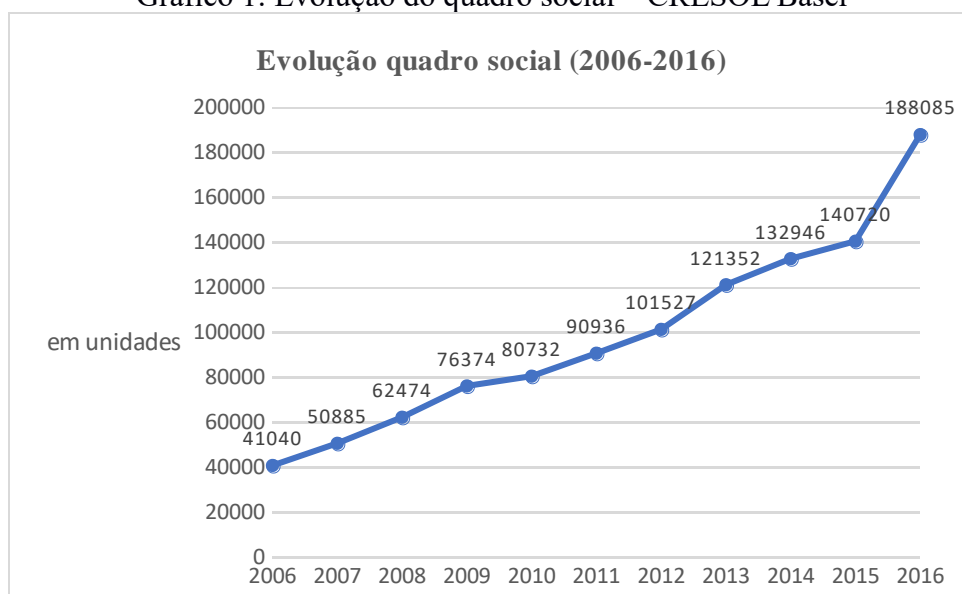
Para Godoy (1995), uma das etapas mais importantes de uma pesquisa é a definição da unidade de análise, pois é essa que impõe os limites, ou seja, delimita aquilo que é ou não de interesse do estudo. Nesta pesquisa, a unidade de análise é o Sistema de Cooperativa de Crédito Cresol em Minas Gerais, e as unidades de observação são as cooperativas singulares Cresol Araponga, Cresol Tombos e Cresol Sudeste.

O cooperativismo de crédito solidário brasileiro é composto por cooperativas singulares, centrais e confederação, vinculadas em um sistema de 3º nível. As cooperativas

estudadas são filiadas à central Cresol Baser e essa é vinculada à Confederação Cresol. A seguir, expõe-se uma breve apresentação das singulares estudadas e da central a que se encontram filiadas.

Originária das primeiras experiências de crédito solidário no Brasil, a central Cresol Baser foi constituída no ano de 2000 e hoje está presente em 9 estados brasileiros (ES, MG, SP, RJ, GO, PR, RO, RS e SC) abrangendo as regiões Norte, Centro-oeste, Sul e Sudeste, contando ao final do exercício de 2016 com 264 unidades de atendimento aos associados, 188.805 cooperados e mais de R\$ 1.7 bilhão em créditos liberados (CRESOL, 2017). Nos gráficos a seguir é possível observar a evolução deste sistema na última década:

Gráfico 1: Evolução do quadro social – CRESOL Baser



Fonte: CRESOL Baser 2017

No ano 2006, a Cresol Baser contava com 41.040 associados em seu quadro, o que representa uma ampliação dos números de associados em uma década na ordem de 458%. São números expressivos, considerando que todas as cooperativas singulares, vinculadas ao sistema, não definem seus critérios de filiações<sup>8</sup> de associados universais, como a livre admissão. No caso específico desse sistema, 35% das cooperativas têm como critério de admissão ser produtor rural<sup>9</sup>, e 65% trabalham com critérios de associação mistos (BACEN,

8 Os critérios de admissão para as cooperativas de crédito são definidos pelo BACEN, por meio do Art. 12 da Resolução Nº 3.442 de 2007.

9. Aqui não cabe a especificação sobre a agricultura familiar, visto que os relatórios do BACEN responsáveis por fornecer os dados trazem essas nomenclaturas específicas, não informando, de forma detalhada, os critérios de admissão adotados por cada cooperativa singular.

2017). A partir do ano 2012, o sistema Cresol Baser efetiva seu plano de expansão com a vinculação das cooperativas Ecosol e Creditag, atuantes em Minas Gerais, e depois em outros estados, como Goiás, Rondônia e Espírito Santo.

Gráfico 2: Evolução do crédito liberado no período de 2006 a 2016



Fonte: CRESOL Baser 2017

Apesar de ostentar percentuais significativos de crescimento em seu quadro social, não pode-se desconsiderar os expressivos 858% de crescimento do crédito total liberado aos seus associados, pela Cresol Baser, na última década. Em 2016, a Cresol Baser alcançou a marca de 1,7 bilhão de reais em crédito liberado, um recorde de sua recente história. Uma questão muito importante ao analisar esses números de créditos liberados pela Cresol Baser é a observação de que 80% desse montante<sup>10</sup>, ou seja, aproximadamente, 1,36 bilhão de reais, ocorreram em contratos de financiamento até o limite de 20 mil reais (CRESOL, 2017; DADOS DA PESQUISA).

As cooperativas que são objeto de estudo desta pesquisa estão localizadas na Zona da Mata de Minas Gerais, com atuação direta (via sede ou postos de atendimento) em 16 municípios, além de atender as comunidades vizinhas e outras áreas de abrangência. Em termos de características, os municípios atendidos pelo cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais têm, em sua maioria, população menor que 20 mil habitantes e vocação agrícola (IBGE, 2018). O café representa a cultura de maior ascendência, sendo a agricultura familiar predominante na estrutura social e agrária da região (FREITAS, 2011).

10. Percentuais informados por representantes do sistema, durante encontro realizado no mês de setembro de 2018.

Figura 1: Mapa das cidades atendidas pelo cooperativismo de crédito



Fonte: CRESOL, 2016. Relatório de atividades.

Fundada como cooperativa singular independente (não ligada em uma central), vinculada ao sistema Creditag, a Cresol Sudeste de Minas (anteriormente Creditag Fervedouro) foi constituída em 2006, por 83 sócios-fundadores, com sede na cidade de Fervedouro, Zona da Mata mineira e obteve sua autorização de funcionamento junto ao Banco Central (Bacen) no ano 2007. Além de sua sede, possui outros 7 postos de atendimento (PAs) nos municípios de Rosário da Limeira, Eugénópolis, Miradouro, Muriaé, Manhuaçu e Carangola. A partir de 2012, a cooperativa vinculou-se ao sistema Cresol, compondo assim a Central Cresol Baser, denominada Cresol Fervedouro e, posteriormente, Cresol Sudeste de Minas.

Foi criada como uma cooperativa exclusiva para agricultores familiares e atualmente é uma cooperativa com critérios de admissão mistos. Em 2016, o empreendimento possuía os seguintes indicadores: (i) quadro social: 5.084 associados; (ii) patrimônio líquido: R\$ 4.260.000,00; (iii) recursos administrados: R\$ 36.844.000,00; (iv) crédito comercial liberado: R\$ 10.482.000,00; e (v) crédito rural: R\$ 13.278.000,00.



A Cresol Tombos iniciou suas atividades em 2005, no município de Tombos. Era integrante do Sistema Ecosol, desenvolvido pela Central Única dos Trabalhadores (CUT), por intermédio da Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS). Antes de se vincular ao sistema Cresol em 2012, era chamada de Ecosol ZM e Leste (anteriormente, Ecosol Tombos). Ainda como Ecosol, abriu PAs nas cidades de Espera Feliz, Simonésia e Divino e, após se vincular ao sistema Cresol, criou os PAs em Alto Jequitibá, Santana do Manhuaçu e Porciúncula. Além dos municípios que possuem os PAs, a Cresol Tombos possui como área de abrangência os municípios de Guaçuí, Itaperuna, Caiana, Dores do Rio Preto, Manhuaçu, Manhumirim, Alto Caparaó, Varre-sai, Caparaó, Orizânia, Faria Lemos, Eugenópolis, Reduto, Vieiras, Carangola, Pedra Dourada e Natividade.

Inicialmente, a Cresol Tombos possuía exclusividade admissional para agricultores familiares, entretanto, com as mudanças, tornou-se uma cooperativa com critérios de admissão mistos. Em 2016, a cooperativa apresentava os seguintes indicadores: (i) quadro social: 4.662 associados; (ii) patrimônio líquido: R\$ 4.265.000,00; (iii) recursos administrados: R\$ 33.685.000,00; (iv) crédito comercial liberado: R\$ 9.311.000,00; e (v) crédito rural: R\$ 14.202.000,00.

O terceiro empreendimento em estudo, a Cresol Araponga, iniciou suas atividades em 2004, na cidade de Araponga, ligado ao Sistema Ecosol. A Ecosol Araponga, como cooperativa singular, não possuía nenhum PA. Após se vincular ao sistema Cresol, criou o PA de Ervália.

A Cresol Araponga foi a última unidade a abrir seu critério de admissão para misto. No período de sua criação, a admissão era exclusiva para agricultores rurais vinculados ao STR, em um segundo momento, abriu para agricultores familiares e, mais recentemente, adotou o critério misto de admissão. Os indicadores apresentados pela cooperativa em 2016 são: (i) quadro social: 995 associados; (ii) patrimônio líquido: R\$ 1.389.000,00; (iii) recursos administrados: R\$ 10.671.000,00; (iv) crédito comercial liberado: R\$ 1.800.000,00; e (v) crédito rural: R\$ 3.366.000,00.

Considerando a unidade de pesquisa e as unidades de observação, definiram-se os sujeitos de pesquisa. São os indivíduos que fornecem os dados que permitiram composição do *corpus* de análise dessa pesquisa. Assim, a delimitação e a definição dos sujeitos, bem como o seu grau de representatividade constituem um importante momento do processo de construção da pesquisa (GODOY, 1995). A amostragem em uma pesquisa qualitativa não é definida para garantir uma representatividade numérica, mas sim para se obter a maior abrangência possível

acerca do recorte investigado e suas múltiplas dimensões (MINAYO, 2001). Compreende-se como população amostral dessa pesquisa o conjunto de dirigentes e gestores das cooperativas do antigo sistema Ecosol e Creditag, em MG, que estiveram diretamente envolvidos no processo de comutação dos Sistemas para o Sistema Cresol, e atuais membros dos quadros diretivos do Sistema Cresol, em Minas Gerais. A escolha desses sujeitos deve-se à posição estratégica que ocupam e às informações a que têm e tiveram acesso.

### 3.3. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Como apontado por Yin (2010), o processo de levantamento de dados em um estudo de caso pode ser flexível, pois permite a utilização de diferentes técnicas. Nesta pesquisa foi utilizada a técnica da triangulação, que concebe três categorias complementares e relacionais, consistindo na absorção de informações de várias fontes, possibilitando maior entendimento dos processos e produtos. As categorias da técnica de triangulação são: (i) entrevistas semiestruturadas (ii) pesquisa documental e, (iii) observação participante.

#### 3.3.1. PESQUISA DOCUMENTAL

A pesquisa documental correspondeu à primeira fase dessa pesquisa. Considerando os objetivos da pesquisa, os documentos analisados foram as atas de reuniões, de planejamentos e de assembleias das instituições estudadas, os regulamentos e normas desenvolvidas no âmbito interno das organizações, tais como o estatuto social, o regimento e as resoluções internas, relatórios sociais e econômicos das atividades desenvolvidas, compreendendo indicadores de desempenho, relatórios contábeis e demonstrações financeiras; documentos externos, aqueles produzidos por outras organizações (como a OCB, Infocos, Confederação Cresol, Cresol Baser, e Bacen), relacionados ao campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais.

#### 3.3.2. ENTREVISTAS

Após a pesquisa documental, uma segunda etapa consistiu na sistematização e aplicação de entrevistas. Segundo Minayo (2001) a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo, pois é através dela que o pesquisador acessa informações e discursos

contidos nas falas dos atores sociais envolvidos na pesquisa. Para além, as entrevistas permitem mergulhar em aspectos particulares do fenômeno, os quais não estariam prontamente disponibilizados por outros métodos. A entrevista deve oferecer um ambiente amistoso e de segurança para que o informante não tenha limitada sua capacidade de interação com o entrevistador e conseqüentemente coopere ao máximo com a investigação.

Foi definido como estratégia de atuação, o método de entrevistas em profundidade, com o interesse de obter informações com o maior detalhamento possível dos informantes. As entrevistas seguiram o modelo de entrevista em profundidade, a partir das necessidades da pesquisa. As entrevistas foram documentadas através de gravações em arquivos digitais de áudio e posteriormente transcritas na íntegra, buscando a integridade e a fidelidade às informações prestadas.

Foram realizadas 9 entrevistas em profundidade com atores chave (mapeados durante o pré-campo realizado entre novembro de 2016 e março de 2017). Estas entrevistas foram conduzidas durante o período de setembro de 2017 e junho de 2018. Todos os atores selecionados são sócios fundadores dos empreendimentos estudados e ocupam ou ocuparam cargos de liderança nas cooperativas ou em outras organizações vinculadas ao campo organizacional do crédito solidário mineiro.

As entrevistas foram conduzidas nas sedes administrativas das 3 cooperativas estudadas (Muriaé, Araponga e Tombos), em escritórios sindicais (Muriaé) e 1 foi realizada no Departamento de Economia Rural da UFV. Tiveram tempo médio de duração de 100 minutos, sendo a mais longa, com duração de 180 minutos. Foram gravadas em arquivo digital e transcritas em sua integralidade, gerando cerca de 180 páginas de transcrição.

Para se preservar o direito a privacidade e o princípio da isonomia nesta pesquisa, os entrevistados não terão a identidade revelada e foram gerados códigos para representá-los em caso de citações das falas, no corpo do texto. (i) sócios fundadores que atualmente exercem atualmente o cargo de presidente dos empreendimentos, são representado pela tag PRE, seguido de um numeral; (ii) Sócio fundadores que atualmente exercem cargos na diretoria dos empreendimentos, serão representados pela tag DIR seguido de um numeral; (iii) atores que não exercem atualmente cargo eletivo, mas que já o fizeram têm as letras EX (EXPRES, EXDIR), incluídas na categoria relacionadas ao cargo anteriormente exercido.

Ainda foram realizadas conversas informais com diversos atores, desde de sócios fundadores, líderes sindicais, lideranças políticas, que por foro íntimo não consentiram com a

participação formal na pesquisa, porém estavam dispostos a compartilhar suas vivências e atuações frente a criação e consolidação do cooperativismo de crédito solidário.

### 3.3.3. OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

Segundo Quivy e Campenhoudt (1988), o pesquisador poderá optar por três possibilidades de observação do objeto de estudo, sendo elas; (i) estudar a totalidade dos atores envolvidos com o objeto; (ii) estudar uma amostra representativa da dos atores; (iii) estudar componentes característicos dos atores e ainda que não representativos. Como ressalta o autor a possibilidade (iii) é a mais comum ao se optar por um estudo de natureza sociológica, e este estudo também faz dessa sua escolha.

Assim, o processo de observação ocorreu nos seguintes espaços de interações: reuniões e eventos vinculados as cooperativas pertencentes ao sistema Cresol Baser em Minas Gerais, assembleias ordinárias, Planejamento estratégico, e outros espaços de interação dos cooperados e em grupos de educação cooperativa promovidos pela Cresol-MG. Esse processo foi devidamente registrado pelo pesquisador em diário de campo e em arquivos de áudio e vídeo (quando permitidos). Vale reforçar que a observação é mais do que enumerar as frequências de um determinado fenômeno, passa por descrever e compreender a situação e seu contexto. (LEMIEUX, 2015)

### 3.4. TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

As pesquisas qualitativas, geralmente, trabalham com grandes volumes de dados que necessitam de organização e compreensão das ideias, demandando assim, um valioso investimento na identificação de dimensões, categorias, ou padrões de informações. Todo esse processo implica na necessidade de técnicas de análise que consigam dessa organização. Nesse sentido, a análise de conteúdo se apresenta como uma solução. Enquanto referência na técnica Bardin (2011), define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise de comunicação visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens (2011, p. 42).

Partindo dessa definição, a análise dos dados da presente pesquisa seguiu a proposta de Bardin (2011), a fim de condensar e organizar o grande volume de informações e construir as categorias analíticas a serem utilizadas. A análise de conteúdo proposta pela autora consiste em fases bem definidas, a saber: (i) pré-análise – é a fase da organização de todo material levantado, desde os dados documentais, as respostas das entrevistas, aliado ao material bibliográfico, com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizado de acordo os objetivos anteriormente definidos; (ii) exploração do material – consiste na etapa que demanda mais tempo e foco nos objetivos, pois trata-se da organização de todos os dados pré-analisados. Trata-se do momento de criar e agregar em unidades todas as informações em categorias analíticas e; (iii) tratamento dos dados, inferência e interpretação – é o momento de condensar, agrupar e destacar informações e dados aliando-os ao(s) modelo(s) teóricos em uso e ao referencial bibliográfico. É o processo de apresentação de explicações, a partir das quais são feitas inferências sobre o objeto de estudo. Por fim, esses resultados podem ser a base para outras análises em torno de outros referenciais que não aqueles inicialmente propostos (BARDIN, 2011).

Considerando as etapas propostas pela análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), após a leitura dos diversos documentos, atas, jornais e relatórios do Sistema Cresol Baser, análise e comparação das transcrições das entrevistas e, participação em reuniões e eventos das cooperativas singulares da ZM, procedeu-se a exploração e organização dos dados buscando responder aos objetivos da pesquisa. No decorrer de todo o processo percebeu-se que as informações incorriam em tipos de eventos históricos com características bastante distintas e capazes de explicar as mudanças ocorridas na história da constituição do cooperativismo de crédito mineiro. Com base nessas informações criou-se uma tipificação que funcionou como guia interpretativo e explicativo do movimento histórico pelo qual passou o cooperativismo de crédito em Minas Gerais.

Uma tipificação apresenta-se como um instrumento de identificação e formação de categorias de classificação da trajetória histórica do cooperativismo de crédito segundo características específicas. As categorias analíticas criadas e que passarão a orientar o percurso analítico dessa dissertação são: (i) incubação institucional; (ii) consolidação organizacional; (iii) Reprodução autômata. Os aspectos e características de cada categoria serão explorados no tópico análises de dados e resultados.

A escolha do método de pesquisa está relacionada ao posicionamento ontológico e epistemológico do pesquisador, que se torna um guia desse processo, e é influenciado pela

imersão social do mesmo, em seu campo científico (FREITAS, 2015). Ao estruturar a metodologia e as categorias analítica a ser utilizada no processo de construção deste projeto, se levou em consideração o referencial teórico sob o qual se estrutura e a leitura que se pretende fazer do objeto estudado, sua problematização e os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar.

## 4 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO E CRÉDITO SOLIDÁRIO

### 4.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO BRASILEIRO

O cooperativismo de crédito é hoje um dos ramos do cooperativismo mundial em que se concentram os maiores empreendimentos. Segundo dados do WCM (2017), quatro dos dez maiores empreendimentos cooperativos mundiais são do ramo crédito, com destaque para os empreendimentos localizados na Alemanha e França.

O destaque mundial do cooperativismo de crédito Francês tem relação direta com protagonismo destes empreendimentos dentro de sua economia. O Groupe Crédit Agricole, que é o maior empreendimento cooperativista mundial em termos econômicos, também é a maior instituição financeira da economia francesa, tendo em seu quadro social 9.3 milhões de cooperados e uma carteira de 27 milhões de clientes<sup>11</sup> só em território nacional. Na Alemanha, o cooperativismo de crédito tem cerca de 17.7 milhões de cooperados<sup>12</sup>, o que corresponde aproximadamente a 21,4 % da população<sup>13</sup>, chegando a expressivos 851 bilhões de Euros<sup>14</sup> no somatório dos ativos totais dos bancos cooperativos locais. No Brasil, o cooperativismo de crédito ganha a cada dia mais espaço no cenário nacional. Entre os anos de 2007 a 2016, o número de associados as cooperativas de crédito tiveram um crescimento na ordem de 247%, saindo de aproximadamente 3.6 milhões de associados para 8.9 milhões (BCB, 2016).

Segundo Freitas e Freitas (2013), o cooperativismo de crédito brasileiro pode ser dividido em três fases históricas: (i) *surgimento e expansão* (1902-1962)<sup>15</sup>; (ii) *repressão jurídica* (1962-1988); (iii) *consolidação do segmento no Brasil* (1988-2010). Existem outras propostas de organização temporal como a sugerida por Pinho (2004), porém optamos pela de Freitas e Freitas (2013), por entender que o objetivo aqui é fornecer ao leitor informações básicas sobre o tema. Sugerimos ainda que para um maior aprofundamento do tema a leitura de Pinho (2004) e se o objetivo é ter um panorama histórico jurídico, Pinheiro (2008). Ainda,

---

11 Fonte: Groupe Crédit Agricole <<https://www.credit-agricole.com/en/group/discover-the-credit-agricole-group>>. Acessado em 23 de fevereiro de 2018

12 Fonte: National Association of German Cooperative Banks (BVR) <[https://www.bvr.de/Press/Facts\\_and\\_figures](https://www.bvr.de/Press/Facts_and_figures)>. Acessado em 23 de fevereiro de 2018.

13 População da Alemanha estimada em 82.667.685 de habitantes. Fonte: Banco Mundial. <<https://data.worldbank.org/country/germany>>. Acessado em 23 de fevereiro de 2018.

14 Fonte: National Association of German Cooperative Banks (BVR) <[https://www.bvr.de/Press/Facts\\_and\\_figures](https://www.bvr.de/Press/Facts_and_figures)>. Acessado em 23 de fevereiro de 2018.

15 Em sua proposição Freitas e Freitas, consideraram a faixa temporal da fase denominada *surgimento e expansão*, entre os anos de 1907/1962. Aqui consideramos esse período entre 1902/1962, tendo como marco inicial a criação da Sicredi Pioneira em 1902.

Freitas e Freitas (2013) consideraram a faixa temporal da fase denominada surgimento e expansão, entre os anos de 1907/1962, e aqui consideramos esse período entre 1902/1962.

Durante a fase *Surgimento e Expansão*, temos em 1902 a criação da primeira cooperativa de crédito no Brasil na cidade de Nova Petrópolis (RS), sob o nome de Caixa de Economia e Empréstimos Amstad<sup>16</sup>, posteriormente nomeada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Este empreendimento continua em funcionamento, sendo a cooperativa mais antiga do Brasil em atividade, hoje sob a denominação de Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados Pioneira da Serra Gaúcha conhecida comumente como Sicredi Pioneira RS (PINHEIRO, 2008).

Neste período se destaca a formação inicial do marco regulatório do cooperativismo através do Decreto Legislativo nº 1.637 de 05 de janeiro de 1907, e a partir dele vieram outros Decretos Lei, (entre os quais destacam-se: a Lei nº 4.984, de 31 de dezembro de 1925; o Decreto nº 17.339, de 2 de junho de 1926; Decreto nº 17.339; Decreto nº 22.239<sup>17</sup> de 19 de dezembro de 1932; Decreto-Lei nº 6.980, de 19 de março de 1941; Lei nº 1.412, de 13 de agosto de 1951). Este período é caracterizado pelas constantes mudanças em relação aos órgãos reguladores do ramo crédito (alternando entre o Ministério da Fazenda e o Ministério da Agricultura) e pela criação e expansão das seções de crédito em cooperativas mistas, o que impulsionou o cooperativismo de crédito (PINHO, 2004; PINHEIRO, 2008; FREITAS e FREITAS, 2013).

No ano de 1964, ocorre o Golpe Militar no Brasil e o país passa a ter um governo de exceção (que perdurou até o início dos anos de 1980), que limitou as liberdades individuais e a capacidade de organização política da sociedade brasileira. Assim se inicia a fase intitulada de *repressão jurídica*.

Com a promulgação da Lei 4.595/1964, o Governo Federal reformou o sistema bancário e estabeleceu suas normas de política financeira, dispondo sobre as instituições monetárias, bancárias e creditícias, e criou o Conselho Monetário Nacional (CMN) entre outras providências, sendo as cooperativas de crédito equiparadas às demais instituições financeiras. A autorização de funcionamento e a fiscalização de tais empreendimentos passam

---

16 Foi constituída pelo padre jesuíta suíço Theodor Amstad, grande conhecedor do sistema cooperativo europeu e era formada por colonos de origem alemã que habitavam Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Assim se iniciou a caminhada do cooperativismo de crédito no Brasil, influenciado pela religiosidade, que no futuro também estaria presente na constituição de uma nova vertente do cooperativismo de crédito (MAPA, 2006, p.16).

17 Segundo Pinho (2008, p.27), é “primeira lei fundamental que arrolou as características principais das cooperativas, consagrou seu embasamento doutrinário rochdaleano e garantiu, as cooperativas, margem razoável de liberdade de constituição e de funcionamento”.



a ser competência exclusiva do Banco Central do Brasil (BACEN) (PINHO, 2004; FREITAS e FREITAS, 2013).

Em 1966, com o Decreto-lei 59/1966, o Governo Federal definiu a política nacional de cooperativismo, criando também o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC). Esse decreto proporcionou um aparato legal que ampliou e endureceu o controle estatal sobre as cooperativas, retirando grande parte de sua autonomia, sendo regulamentado em 1967 com o Decreto 60.597/1967 (PINHO, 2004; PINHEIRO, 2008).

O principal marco deste período é a promulgação da Lei 5.764/1971, que revogou todos os decretos anteriores e ainda em vigência àquela altura sobre o cooperativismo. Dentre os principais temas tratados por essa legislação, podemos destacar as diretrizes necessárias para se constituir e operar os empreendimentos cooperativos, bem como os mecanismos de fiscalização e controle das atividades desempenhadas por este tipo de organização. Para além, definiu ainda que a representação do campo do cooperativismo nacional ficaria a cargo da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), e se definiu as diretrizes de funcionamento e normatização da mesma.

Este período ficou marcado por forte centralização e controle estatal sobre os empreendimentos cooperativos, estruturação e ratificação de seu marco legal, bem como a unificação e pacificação interna do movimento cooperativista através da atuação da OCB. Vale aqui ressaltar que setores da sociedade civil organizada, como movimentos sociais e sindicais (CUT, Contag, MST), cooperativas de microempreendedores, entre outras, não consideram a OCB como representante único e legítimo do movimento cooperativista brasileiro, e sentem que a mesma ainda é um legado do Regime Militar Brasileiro (PINHO, 2004, p.39). Em relação ao cooperativismo de crédito houve a consolidação sobre a competência da fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito dos agrícolas mistas, que coube de forma definitiva ao BACEN (PINHO, 2004; PINHEIRO, 2008).

A fase da *consolidação do segmento no Brasil*, compreende os anos de 1988 até 2010, e tem na Constituição Federal de 1988, a primeira grande mudança. Se revogou a parte da Lei 5.764/1971 que condicionava a constituição e o funcionamento das cooperativas à aprovação do Estado, e manteve as cooperativas de crédito subordinadas, em todos os aspectos, ao BACEN (FREITAS e FREITAS, 2013, p.52). A partir dessa configuração o Estado Brasileiro mudou seu papel junto às cooperativas, de fiscalizador para apoiador (MAPA, 2006).

Para Búrigo (2006, p.89) a década de 1990 representa um novo ciclo de desenvolvimento do cooperativismo de crédito nacional. A partir deste período ocorre uma elevação número de cooperativas de crédito rural, e o setor ganha força e gradualmente retoma ao cenário urbano, recuperando parte do espaço que detinha até a Reforma Bancária (em 1964). É também nesta década que surge um novo modelo de cooperativismo de crédito, vinculado a Agricultura Familiar, as chamadas cooperativas de crédito solidárias.

É justamente este novo modelo de cooperativismo de crédito que é o foco deste estudo. Por consequência, nos interessa observar dentro da fase de *consolidação* do cooperativismo de crédito brasileiro, os movimentos que proporcionaram a ideia, execução e o processo de consolidação deste sistema. Logo, temos que destacar os papéis assumidos pela sociedade civil e pelo Estado e a natureza do relacionamento deles para criar as condições necessárias que viabilizaram todo esse processo.

Para Grisa e Schneider (2014), com a mudança estrutural na política brasileira proporcionada pelo processo de redemocratização, se possibilitou o começo das mudanças no trato da agricultura familiar. Desde os anos 1960 até início dos anos 1980, o Brasil passou por um governo de exceção, que limitou as liberdades individuais e a capacidade de organização política da sociedade brasileira. No meio rural, o interesse do governo militar brasileiro passou a margem da agricultura de subsistência e das pequenas propriedades, privilegiando os médios e grandes agricultores do Sul e Sudeste que davam ênfase na produção para o comércio exterior, principalmente, com o cultivo de café, soja, milho, laranja, algodão, dentre outras culturas.

Neste período, as organizações ligadas ao mundo rural brasileiro, (como a Contag, os sindicatos de trabalhadores rurais, pastorais da terra, e comunidades eclesiais de base) tinham suas ações vigiadas e até mesmos restritas pelo regime militar. Para Grisa e Schneider (2014, p.24) “o contexto político e institucional excluía a participação destes atores e limitava uma atuação mais crítica e propositiva da Contag, principal representação dos “pequenos agricultores” na época”.

É somente no contexto de redemocratização que a abertura de canais de comunicação entre o poder público e a sociedade civil torna-se efetivamente funcional, e essas organizações passam a exercer um tom de cobrança em busca de participar da elaboração das políticas públicas para o desenvolvimento rural brasileiro (GRISA e SCHNEIDER, 2014).

Neste contexto, com a abertura democrática e mudanças político-institucionais em curso, os representantes da agricultura familiar

alteraram sua postura diante do Estado. As possibilidades abertas com o debate da constituinte, as negociações para a definição das Leis Agrícola e Agrária, e a emergência dos Conselhos alteraram a forma de interação entre a sociedade civil representativa dos agricultores familiares e o Estado. Os representantes da agricultura passaram a adotar estratégias propositivas e adentraram nas arenas públicas, propondo e disputando a construção das políticas públicas (GRISA e SCHNEIDER, 2014, p.25).

Para Abramovay e Morello (2010, p.6) as aspirações das lutas sociais, a partir do processo de redemocratização, passa pelo projeto de um desenvolvimento rural baseado em um grande número de unidades produtivas, fundamentadas em uma estrutura de trabalho familiar em contraposição a uma tradição latifundiária. Assim “o acesso à terra, ao crédito e ao mercado encontra-se entre as liberdades mais importantes de que se compõe o processo de desenvolvimento para as populações vivendo no meio rural”.

Foi através de muita mobilização e articulação que os movimentos sociais se alçaram como atores relevantes na elaboração dos planos e projetos para a agricultura familiar no Brasil e possibilitou o início do processo de organização de políticas públicas voltadas para atender os anseios e necessidades dos pequenos agricultores (GRISA e SCHNEIDER, 2014).

Nesse contexto de pressões políticas e sociais, temos a formulação e organização de ferramental para intervenção estatal na produção do pequeno agricultor, para redimir a falta de estrutura e interesse das instituições formais de crédito e fomento para atender e dialogar com esse setor. A partir disso, é constituído em 1995 o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf), que se propõe a estimular a geração de renda e o uso da mão de obra familiar, através do financiamento de atividades e de serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos na propriedade rural, ou mesmo em áreas comunitárias próximas a ela (GRISA e SCHNEIDER, 2014).

Para além, a posse do governo do Presidente Lula em 2003, proporcionou a organização de novas instâncias de intervenção política, econômica e social como a criação da Secretaria Nacional de Economia Solidária (SENAES), e a reorganização de órgãos já existentes, como o Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), que impactariam diretamente nos rumos da realidade rural do pequeno agricultor brasileiro.

#### 4.1.1 RELEVÂNCIA ATUAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO CENÁRIO FINANCEIRO ATUAL DO BRASIL

Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), está organizado em sistemas compostos por cooperativas singulares, cooperativas centrais ou federações de cooperativas, confederações de cooperativas e bancos cooperativos, ou seja: (i) cooperativas de 1º nível; (ii) cooperativas de 2º nível; (iii) cooperativas de 3º nível; (iv) bancos cooperativos. Segundo dados do BCB (2017), em dezembro de 2017, o SNCC contava com dois bancos cooperativos (Bansicredi e Bancoob), quatro sistemas de 3º nível (Sicredi, Sicoob, Unicred e Cresol), seis sistemas de 2º nível; e duzentas singulares independentes, não vinculadas a nenhum tipo de sistema (BCB, 2017).

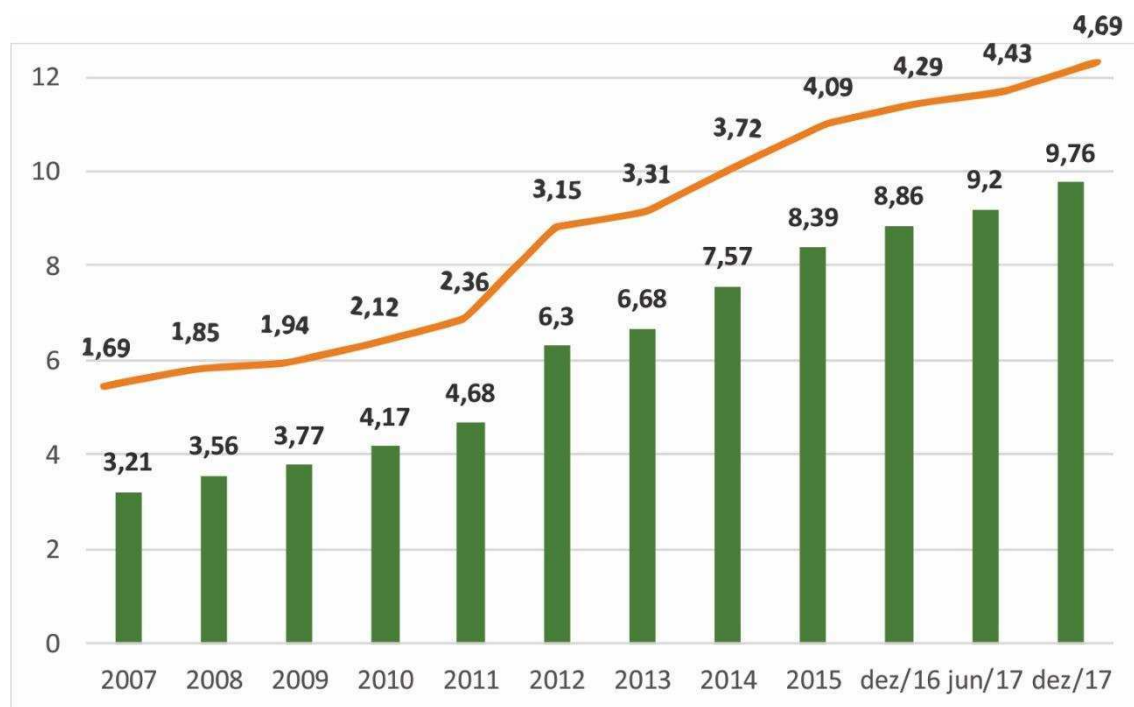
Figura 2: Estrutura Organizacional do Sistema Cooperativo de Crédito Solidário



Fonte: Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC)

Segundo o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito - FGCOOP (2018), em dezembro de 2017 o SNCC atingiu o expressivo número de 9.763.385 associados, representando que 4,69% da população brasileira encontra-se filiada a alguma cooperativa de crédito. Se compararmos com a realidade de países como a Alemanha e a França, os números alcançados pelo cooperativismo de crédito nacional ainda possui grande margem para crescimento. O cenário é de otimismo em relação ao crescimento do quadro social do setor visto que em 10 anos houve uma evolução superior aos 200%, como revela o quadro a seguir.

Gráfico 3: Percentual de Crescimento do quadro social do Cooperativismo de Crédito no Brasil



Fonte: Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito - FGCOOP (2018)

A relevância alcançada na última década pelo SNCC no cenário nacional, em termos de quadro social, não deve ser medida apenas com a evolução quantitativa dos números de seus associados, mas também por critérios de inclusão social e territorial promovidas. Sistemas cooperativos ligados a grupos sociais como a agricultura familiar (como o caso do Sistema Cresol) promoveram a inclusão de um grande número de pequenos agricultores, seus familiares e outros atores ligados a ambiente rural brasileiro, que antes não tinham acesso ao SFN, seja por desinteresse dos agentes tradicionais do sistema financeiro em atendê-los, seja por falta de estrutura física de atendimento próximas espacialmente aos mesmos.

Em Dezembro de 2017 (SFN, 2018) do cooperativismo de crédito responde pelo maior número de postos de atendimento (PAs) em território nacional de todo o SFN, chegando a expressivos 5.806 postos de atendimento em dezembro de 2017, superando agentes financeiros tradicionais como os estatais, Banco do Brasil (4.770 PAs), Caixa Econômica Federal (3.394 PAs) e os privados Bradesco (4.745 PAs) e Itaú Unibanco (3.339 PAs).

Tabela 1: Número de Unidades de Atendimento por instituição financeira

<b>Unidades de Atendimento</b>				
<b>Ordem</b>	<b>Instituição</b>	<b>SET/17</b>	<b>DEZ/17</b>	<b>Var</b>
<b>1</b>	<b>Cooperativas de Crédito</b>	<b>5.705</b>	<b>5.806</b>	<b>101</b>
<b>2</b>	<b>Banco do Brasil S.A.</b>	<b>4.871</b>	<b>4.770</b>	<b>-101</b>
<b>3</b>	<b>Banco do Bradesco S.A</b>	<b>4.842</b>	<b>4.745</b>	<b>-97</b>
<b>4</b>	<b>Caixa Econômica Federal</b>	<b>3.415</b>	<b>3.394</b>	<b>-21</b>
<b>5</b>	<b>Itaú Unibanco S.A</b>	<b>3.344</b>	<b>3.339</b>	<b>-5</b>

Fonte: Sistema Nacional Financeiro (2018)

Ainda é relevante observar que dentre os 5.806 postos de atendimento vinculados ao cooperativismo de crédito, em 564 cidades brasileiras a única instituição financeira presente é o cooperativismo de crédito. Assim, além de alcançar cerca de 5% da população brasileira, o cooperativismo se coloca uma das principais ferramentas de inclusão financeira dentro do SFN, e também como importante instrumento de difusão de políticas públicas (OCB, 2018).

Outro ponto de destaque se refere a curva crescente do número de unidades de atendimento vinculadas ao cooperativismo de crédito, enquanto os agentes tradicionais de crédito estão diminuindo seus postos. Isto demonstra a vocação do cooperativismo de crédito para o processo de integração nacional. Hoje, 95% dos municípios brasileiros são atendidos por cooperativas de crédito (OCB, 2018). Em termos de resultados financeiros, em 2016 o SNCC sendo tratado em seu conjunto, seria o sexto maior agente financeiro em atividade no Brasil, a frente de bancos tradicionais como Bannrisul e Citibank, tendo neste mesmo ano alcançado R\$ 126 bilhões em ativos (GOULART, 2016).

#### 4.2 COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO

Neste estudo, partiu-se da noção que o Cooperativismo de Crédito Solidário resulta de uma conjunção de elementos de caráter sociopolítico (interações entre atores sociais ligados a AF), econômico (busca pelo acesso a serviços financeiros pela AF) e de resposta no âmbito político as pressões sociais (políticas públicas voltadas para a AF). Assim, essa relação passa por um processo de formação piramidal, fornecendo condições para a emergência e consolidação desse modelo de cooperativismo de crédito; (i) introdução de novas formas organizacionais por atores ligados a AF; (ii) falta de acesso a recursos financeiros ligados ao

SFN; (iii) limitações existentes para inclusão financeira da agricultura familiar no sistema financeiro tradicional e a criação e fomento de políticas públicas de crédito, com destaque ao PRONAF.

#### 4.2.1 AS BASES DO COOPERATIVISMO DE CREDITO SOLIDÁRIO

A introdução de novas formas organizacionais dentro de movimentos sociais, apresentam as mesmas como resultado de um processo político no qual um conjunto de crenças, normas e valores vinculados a estas organizações, são incorporados a novas estruturas organizacionais afim de aumentar a representatividade das mesmas para além de seu campo de ação. O cooperativismo de crédito solidário é um exemplo deste tipo de ação, uma vez que sindicatos e outras entidades de representação política se organizaram para incubar uma organização que carregue seus valores e crenças para um novo campo de ação, no caso o Sistema Financeiro Nacional.

Ao focar suas ações para a criação de uma nova forma organizacional, os movimentos sociais lideram tentativas coletivas de infundir novas crenças, normas e valores nas estruturas econômicas, criando assim descontinuidades neste universo organizacional. Ao ter sucesso em sua ação, e na busca por maior legitimidade da nova organização, acaba por se criar um conjunto de externalidades positivas, que incentivam a criação de novas organizações seguindo o modelo recém-criado.

Um conjunto de externalidades, é descrito por Rao, Morrill e Zald (2000) com da diferença entre uma desigualdade entre custos e benefícios privados, de um lado, e custos e benefícios coletivos, de outro. As externalidades positivas existem quando aqueles que incorrem nos custos de uma ação não são os únicos beneficiários dessa ação, e aqueles que se beneficiam não compartilham necessariamente os custos de realizar essa ação. Já as externalidades negativas ocorrem quando alguns atores obtêm todos os benefícios e outras arcam com os custos.

Para Rao, Morrill e Zald (2000) estas novas formas organizacionais ocorrem porque há os empreendedores institucionais, neste caso os movimentos sociais, que lideram os esforços para identificar oportunidades políticas, enquadrar questões e problemas e mobilizar seus pares para a ação. Segundo os autores, podemos definir três principais razões que levam a constituição de novas formas organizacionais por movimentos sociais: (i) quando os incentivos "normais" são inadequados para criar bem-estar social; (ii) quando os mecanismos

de mercado são inadequados para reduzir externalidades negativas; (iii) quando os atores que buscam desafiar os arranjos existentes são excluídos do acesso aos canais convencionais.

Outro ponto a destacar, segundo Rao, Morrill e Zald (2000), é o papel desempenhado pelos pioneiros de uma forma organizacional. Ao estabelecer os pilares de ação organizacional, formulando padrões técnicos e estabelecendo redes de fornecimento e distribuição, estes exercem um papel basilar na familiarização dos mercados financeiros, bem como habitam os burocratas governamentais à nova forma organizacional, capitalizando os benefícios dessas atividades também a outras organizações que venham a se espelhar em sua experiência e se tornem novos entrantes neste setor recém constituído. Em síntese, os efeitos positivos reverberam para além dos pioneiros.

#### 4.2.1.1 CPT, CEBS E O NOVO SINDICALISMO RURAL BRASILEIRO

Para diversos pesquisadores do cooperativismo de crédito solidário (Freitas, 2011; Búrigo, 2006; Schröder, 2005; Bitencourt 2001 entre outros), é impossível dissociar a emergência dessas organizações das relações sociais que emergiram no rural brasileiro a partir da intervenção da Igreja Católica, com destaque para as ações promovidas pela Comissão Pastoral da Terra (CPT) e pelas comunidades Eclesiais de Base (CEBs).

As Comunidade Eclesiais de Base (CEBs), surgiram no Brasil a partir dos anos de 1960, como uma estrutura de evangelização apta a enfrentar os desafios impostos por uma doutrina teológica da libertação e por um contexto sociopolítico de liberdade individual e de organização coletiva limitada (Regime Militar). Segundo Frei Betto (2018), as CEBs possuem princípios norteadores: (i) a espiritualidade bíblica, no qual se deve criar meios para que o indivíduo se devote a liturgia e a vida de oração e possa influenciar e guiar outros irmãos pelo caminho da fé; (ii) atuação política, onde a fé reforçada pela pratica espiritual, o direcione ao comprometimento com o ideal de uma sociedade mais justa e igualitária, de modo a atuarem em sua realidade em busca de justiça social e econômica para ele e seus semelhantes.

De acordo com Löwy (2016, p.95), “A comunidade de base é um pequeno grupo de vizinhos que pertencem à mesma comunidade, favela, aldeia ou zona rural populares e que se reúnem regularmente para rezar, cantar, comemorar, ler a Bíblia e discuti-la à luz de sua própria existência de vida”. Devido à falta de clérigos em número suficiente para atender a toda a comunidade católico-cristã, a ideia de se formar leigos para serem porta-voz da igreja



em suas comunidades, passou a ser visto com bons olhos pela igreja, sobretudo pela crescente expansão do protestantismo em território nacional.

Assim, visando suprir a carência de ministros ordenados, constituíram uma estrutura que proporcionou um processo de conscientização dos cristãos frente dos problemas sociais e eclesiais (REGIDOR, 1996). Ao assumirem os serviços religiosos em sua comunidade, o leigo passou a exercer uma posição de liderança e acabou por desenvolver um novo conjunto de habilidades cognitivas e relacionais, que dentro da noção dada pela Teologia da Libertação - para a qual “assim como o corpo sem o espírito está morto, assim também a fé sem ações está morta” (BÍBLIA, Tiago, 2:26) - o levam a atuar também fora da estrutura religiosa como uma liderança, intervindo em outros segmentos relacionados a seu cotidiano. Reforçando essa noção Schröder (2005, p. 101) afirma que “as CEBs, que foram um importante espaço de estímulo às atividades comunitárias e à formação de lideranças, que depois assumiram cargos de direção nos movimentos sociais, políticos e sindicais”. Corroborando com esta visão, Campos e Mendes (2011) argumentam:

O surgimento das CEBs insere-se em um contexto de questionamentos internos e pela opção de abertura por parte da Igreja católica a partir do Concílio Vaticano II (1962-1965) e pelas transformações que passa a sociedade civil na América Latina. Em algumas regiões no Brasil, as CEBs foram de fundamental importância para a construção de bases sólidas de solidariedade e de politização das discussões sobre a realidade de cada comunidade. As CEBs conseguiram aglutinar pessoas em torno de um ideal comum: a reflexão sobre seus problemas, tendo como motivação final a esperança de melhores condições de vida.

Dentro deste cenário, ocorre em 1975 a criação da Comissão Pastoral da Terra, durante encontro realizado pela Conferência Nacional dos Bispos do Brasil (CNBB), e apesar de ligado diretamente a Igreja Católica através da CNBB, é um movimento de caráter ecumênico. É uma iniciativa que ocorre durante o Período Militar, no qual a situação de exploração do trabalhador rural e dos pequenos agricultores, vinculados as políticas de incentivo e expansão da monocultura em território nacional, submeteu os mesmos a condições de trabalho análogas ao escravo, e em muitos casos, a processos de grilagem da terra, que os expropriavam tanto do seu meio de sustento (a terra) como da sua própria história (CPT, 2018).

O trabalho desenvolvido pela CPT e pelas CEBs passavam, de acordo com Ferreira (2003) e Brunow (2011) por: (i) formação político-religiosa; (ii) assessoria jurídica; (iii) mediação no conflito com o Estado; (iv) divulgação e implantação de projetos de

desenvolvimento econômico, (v) criação de espaços para debates e interação entre o meio científico e os movimentos populares; (vi) Organização de espaços de socialização política entre os trabalhadores e outras organizações, além de financiamento para participação nestes espaços pelos mesmos.

Com o advento da CPT e CEBs, a Igreja proporcionou uma poderosa ferramenta para criação e expansão de diversos movimentos ligados a realidade vivida pelos trabalhadores rurais, sendo o impulso definitivo para a alteração do modelo de intervenção da Igreja no meio rural (GONÇALVES, 2012). Para Paula e Silva (2011), esse “impulso” acabou por propiciar os elementos necessários para a emergência de um sindicalismo mais combativo e mais representativo das bases sociais que o compõe. Ainda de acordo com Gonçalves (2012, p. 1):

A Igreja Católica tem grande importância no processo de socialização no Brasil, sobretudo no meio rural, onde a estrutura paroquial se mostrou bastante eficaz. Por meio da Teologia da Libertação e as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), o catolicismo fomentou a organização de vários movimentos sociais, dentre eles o Movimento Sindical que deu origem aos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais, bem como a fundação do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST), que se apresenta, atualmente, como o movimento de maior projeção na mídia no que se refere à luta pela terra no país.

A diretriz democrática que rege o funcionamento das CEBs cooperou decisivamente para a revitalização/reorientação e criação de movimentos sociais e políticos ligados a populações marginalizadas e encorajou a auto-organização das bases e culminou em um distanciamento das antigas oligarquias políticas e de retórica que não encontravam ressonância nas práticas dos mesmos, abrindo assim espaço para o surgimento de novas lideranças no cenário político, com maior identificação com suas lutas cotidianas e sua realidade (LÖWY, 2016).

Campos e Mendes (2011) afirmam que o efeito desse novo modelo de intervenção social promovido pelas CEBs e CPT, impulsionou o sindicalismo rural dos trabalhadores em direção a um modelo sindical próximo as bases sociais que o sustentam e com um viés que questionava as condições de vida no campo e o modelo de agricultura desenvolvimentista. Houtzager (2004, p.133) cunhou o termo “incubadores institucionais” para diferenciar “casos em que as elites vão além do papel de aliados de movimentos e, na realidade, organizam novos atores, procurando, assim, reconstituir as clivagens políticas e reorientar a contestação política”. Em relação aos resultados dos trabalhos da CPT e dos CEBs junto as comunidades

rurais, podemos defini-los de acordo com o conceito proposto por Houtzager, uma vez que um destes desdobramentos culminou no que ficou conhecido como novo sindicalismo rural que se originou a partir década de 1970 no Brasil. “Esse novo sindicalismo era diferente do sindicalismo tradicional, preocupado com questões burocráticas e em alguns casos realizando um trabalho assistencialista” (CAMPOS e MENDES, 2011, p.24).

Para Houtzager (2004) os incubadores institucionais são formados por atores com alto poder influência e que vão além do papel de meros espectadores interessados em um processo, intervindo de forma decisiva na organização, composição e estruturação de atividades de cunho coletivo e influenciando diretamente no sucesso das mesmas. Segundo Houtzager (2004, p.166), “Incubadores atraem grupos desorganizados a seus campos organizacionais e ideológicos, ajudam a redefinidos como grupos sociais e patrocinam sua constituição como novos atores coletivos”. Ainda:

No Brasil, a meu ver, a Igreja e o Estado assumiram o papel de incubadores institucionais para diferentes segmentos do movimento dos trabalhadores rurais. Eles compensaram a base social fraca do setor rural e a falta de recursos, ofereceram proteção crucial em relação à repressão ameaçadora por parte de outros grupos de elite e forneceram grande parte do material ideológico para a formação de novas identidades coletivas (HOUTZAGER, 2004, p. 166).

Löwy (2016) ainda afirma que as CEBs tiveram grande relevância na constituição de uma nova cultura política no Brasil, a qual denominou de “democracia das bases”, que se encontrava em dissonância não só ao Regime de Governo em vigor no país naquele momento (Regime Militar), mas se colocava como alternativa as tradições políticas dominantes: (i) o clientelismo, que deixa boa parte da população refém de uma estrutura de poder assistencialista e patriarcal; (ii) o populismo, que optou por criar estruturas representativas do trabalhador de forma unilateral e com baixa participação da base e muito controle governamental; (iii) o verticalismo, marca de regimes fechados (tanto de direita, quanto de esquerda), para se pensar o desenvolvimento econômico e social.

“Graças a essa nova cultura, os militantes das CEBs, com apoio de teólogos e bispos radicais, contribuíram para construir o movimento trabalhista de massas maior e mais radical de toda a história do Brasil” (LÖWY, 2016, p. 154). Corroborando com Löwy, Freitas (2011, p.76) afirma que “os trabalhos comunitários das CEBs, podem ser considerados os tecelões das redes sociais sob as quais emergiram várias outras organizações”. Portanto, é a partir do trabalho das CEBs, de formação e informação cultural e política das lideranças, nas

comunidades locais, que é criado os alicerces para a implementação das cooperativas de crédito solidário na região.

#### 4.2.1.2 INFLUÊNCIA DOS FUNDOS DE CRÉDITO ROTATIVO

As cooperativas de crédito solidárias surgem no Brasil através de iniciativas de agricultores familiares do sudoeste do estado do Paraná. O processo de constituição dessas cooperativas ocorre através de ações de organizações não governamentais (ONGs), entidades religiosas, em parceria com os movimentos da sociedade civil organizada (sindicados e associações) que implementam os chamados Fundos de Crédito Rotativo (FCRs) no fim da década de 1980. OS FCRs são recursos financeiros repassados na modalidade de fundo perdido (sem perspectiva de reembolso à entidade provedora dos recursos) de instituições internacionais, que eram disponibilizados aos agricultores familiares e administrados pelos próprios agricultores ou por organizações a eles vinculados (CRESOL, 2006).

A criação desses FCRs tinha por objetivo maior estimular uma agricultura alternativa e dar mais sustentabilidade financeira às doações que a região recebia da cooperação internacional. Essa estrutura de crédito informal vinha de encontro a uma lacuna criada pelas fontes oficiais de crédito e de assistência técnica, que se mostravam distantes da realidade vivida pelos agricultores familiares. Os fundos rotativos além de proporcionar o acesso aos recursos financeiros, também levaram aos agricultores envolvidos experiência na administração de carteiras de crédito (BURIGO, 2006).

Segundo Freitas (2011), deve-se considerar os FCRs como um meio pelo qual o agricultor familiar se vale para acessar a serviços financeiros em alternativa aos canais habituais de crédito, que muitas vezes não são acessíveis a ele. Para além, os fundos se inserem nas pautas dos movimentos sociais e o incorporam como uma estratégia para o fortalecimento socioeconômico da agricultura familiar (AF).

Esses fundos eram administrados por entidades/movimentos pastorais, sindicais, ONGs, e movimentos sociais em parceria com o s agricultores familiares participantes. A gestão interinstitucional destes fundos trouxe para o crédito oferecido, uma nova perspectiva para se pensar o desenvolvimento rural, incorporando todo um novo conjunto de políticas e metodologias para o funcionamento do crédito, sustentado no referencial sociopolítico dos movimentos sociais e das entidades com eles envolvidas (CRESOL, 2006)

A gestão informal de recursos financeiros promovidas pelos FCRs, gerou uma reflexão sobre novas formas de se tratar o crédito dentro da realidade dos agricultores familiares. A necessidade de se institucionalizar uma estrutura formal de gestão do crédito que pudesse acessar, canalizar e desburocratizar o crédito, e captar novas fontes de recursos financeiros para a AF e prestar outros serviços financeiros, entrou em pauta (CASTRO e OPUSZKA, 2013).

A partir dessas questões, foi constituído em 1993 um grupo de trabalho pelas entidades ligadas a implantação e execução dos FRCs, para dar conta de aprofundar os debates e o encaminhamento de uma nova estratégia de ação. Esta equipe de trabalho legitimada na experiência e na estrutura organizativa já criada no sudoeste do Paraná, passa a dialogar com outras experiências de crédito afim de encontrar o melhor caminho a se seguir (CRESOL, 2006).

Entre os anos de 1993 e 1995, este grupo de trabalho viabilizou diversos espaços de interação e discussão, tais como seminários e intercâmbios com cooperativas de crédito, sobre os fundos rotativos e o cooperativismo de crédito. Percebeu-se então como caminho a seguir, criar uma organização independente e autônoma, autogestionada pelos agricultores familiares, com capacidade de captar recursos locais e de operar o crédito em caráter solidário, investindo em iniciativas na perspectiva da autonomia e da sustentabilidade da AF, pensando em um crescimento horizontal e inclusão social (CRESOL, 2006; SARTORI, 2009)

Para Búrigo (2006) a execução dos fundos de crédito rotativos e a experiência adquirida em sua gestão pelos agricultores familiares, foram fatores preponderantes para a constituição das primeiras iniciativas do cooperativismo de crédito solidário no Brasil, assim como para a consolidação destes empreendimentos.

Assim, em 1995 são formalizadas as primeiras Cooperativas de Crédito Rural de Interação Solidário (Cresol) no país – no sudoeste do estado do Paraná –, e em sequência se organizou uma base de serviços (Baser) que tem por atribuição fornecer suporte as cooperativas vinculadas a ela, nas áreas de formação, normatização, contabilidade, informática, tendo ainda a função de se aproximar e estreitar relações institucionais com outras organizações, bancos, governos e entidades de apoio. (CASTRO E OPUSZKA, 2013).

Búrigo (2006) reforça que em suas origens, as cooperativas de crédito rural solidárias compartilham, em quadros gerais, da noção que a organização política precedeu a econômica. Por isso se diferencia de outras experiências do cooperativismo de crédito rural no Brasil e no mundo, que acabam por se concentrar no aspecto financeiro, em detrimento a outras questões.

Assim o cooperativismo de crédito rural solidário é visto como uma resposta sociopolítica aos problemas de acesso a serviços financeiros pela agricultura familiar.

A visibilidade que a iniciativa Cresol trouxe para agricultura familiar nos campos socioeconômicos e sociopolíticos é inegável e encontra grande ressonância, apoio e certo grau de legitimidade em agências governamentais (BACEN, BNDES). O sistema de cooperativas de crédito solidário passa a se colocar como uma alternativa viável para se trabalhar a questão do acesso ao crédito e de representação política institucional vinculada a agricultura familiar em outras realidades locais e até para outros países (BITTENCOURT e ABRAMOVAY, 2003).

#### 4.2.1.3 PRONAF E AS LIMITAÇÕES DOS AGENTES TRADICIONAIS DE SERVIÇOS FINANCEIROS

A intercooperação entre entidades religiosas, movimentos sociais e sindicais, e ONGs, além de resultar na operação dos FCRs e posteriormente organizar as iniciativas do cooperativismo de crédito solidário, teve também forte atuação no cenário político nacional em busca de avanços nas ações para o desenvolvimento socioeconômico da agricultura familiar no Brasil (GRISA e SCHNEIDER, 2014).

Um destes avanços é instituição pelo Governo Federal, por meio da Resolução 2.141, de 24 de agosto de 1995, do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Esta ação se propõe a estimular a geração de renda e o uso da mão de obra familiar, através do financiamento de atividades e de serviços rurais agropecuários e não agropecuários desenvolvidos na propriedade rural (BITTENCOURT, 2001; SOARES e MELO SOBRINHO, 2008).

O PRONAF veio como uma resposta do Governo Federal as pressões sociopolíticas exercidas pelos movimentos sociais e sindicais ligados a agricultura familiar (destaque para o papel da CONTAG e CUT) durante os anos iniciais da década de 1990, tendo como marco o II Grito da Terra Brasil<sup>18</sup> no ano de 1995. A operacionalização do PRONAF pelas cooperativas Cresol, foi um fator positivo para a articulação e legitimação junto aos agentes reguladores do Sistema Financeiro Nacional, com destaque para o BACEN e BNDES (GRISA e SCHNEIDER, 2014; BÚRIGO, 1998).

---

18 “O Grito da Terra Brasil é uma ação sindical estratégica para a formulação e implementação de políticas públicas fundamentais para a consolidação do Projeto Alternativo de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário (PADRSS)” FONTE: < <http://fetase.org.br/mobilizacoes/grito-da-terra-brasil/>> acesso em 02 de novembro de 2017.

Nesse contexto, o PRONAF foi criado com a missão de ser um instrumento capaz de aumentar as possibilidades de investimento dos AF, com quatro eixos de ação: (i) negociação e articulação de políticas públicas; (ii) instalação e melhoria dos serviços dos municípios; (iii) financiamento da produção agrícola familiar; (iv) capacitação e profissionalização dos agricultores familiares e técnicos, visando o alcance de níveis de satisfação e bem-estar social, econômico e ambiental. O Pronaf-crédito tornou-se o principal instrumento para promover um novo padrão de desenvolvimento sustentável no campo, embora no início este se limitasse às atividades agropecuárias (AQUINO e SCHNEIDER, 2015).

Através da implantação do PRONAF, muitos outros programas, ações e políticas públicas começaram a ser instituídos, representando assim um marco importante da luta pelo reconhecimento da Agricultura Familiar. Para além, essas implementações de ações e políticas públicas, também se tornam um instrumento pelo qual os agricultores familiares descobrem-se como atores políticos, com envergadura suficiente para reivindicar e influenciar as ações públicas a partir de então (ZIGER, 2010).

A conquista do PRONAF por esses atores sociais engajados na luta em defesa da agricultura familiar no Brasil propicia condições iniciais para que os agricultores busquem alternativas às instituições financeiras tradicionais, que tinham dificuldade de tratar, entender e até mesmo aceitar as necessidades financeiras deste grupo.

O advento do PRONAF, foi um grande catalizador para a constituição e ampliação do modelo de cooperativismo de crédito solidário, pois a ineficácia e o desinteresse do sistema bancário tradicional na tarefa de entender e acolher as peculiaridades inerentes as atividades socioeconômicas dos agricultores familiares e a falta de uma estrutura especializada na operação de produtos financeiros para este segmento, se evidenciou (BITTENCOURT, 2001).

Segundo Abramovay e Veiga (1999) o PRONAF nasce com uma contradição básica. Por ser uma política de crédito voltada para atender a uma demanda social, fora do padrão mercadológico da época, e não sendo uma política de cunho assistencialista, deveriam seguir o modelo tradicional de garantias de qualquer financiamento bancário. Assim, ficou claro que haveria alguma tensão entre o esforço dos agentes financeiros tradicionais em atender aqueles agricultores que mais se aproximassem do modelo de negócios deles e não se teria a preocupação o aumento da capilaridade necessária ao PRONAF, para atingir seus propósitos sociais.

Para Sucupira e Freitas (2011), a falta de adaptabilidade do sistema bancário tradicional ao perfil e a dinâmica dos pequenos empreendimentos que acessam ao serviço de

microcrédito, e seus procedimentos habituais de avaliação para concessão de crédito e mensuração dos riscos vinculados a operação dissonantes com a realidade da agricultura familiar, tornam o processo de abertura do crédito para esse segmento oneroso.

As dificuldades enfrentadas pelas instituições financeiras tradicionais e o pouco interesse dessas na operacionalização do crédito são assim descritas por Bittencourt:

O sistema de crédito rural estruturado na atual rede bancária não tem atendido aos interesses dos agricultores familiares, pois os bancos não têm interesse em atender quem movimentava pouco dinheiro, tem poucas garantias e deseja fazer empréstimos de pequeno porte, pois estes apresentam custos operacionais elevados para os seus padrões. Diante destes entraves, as cooperativas de crédito rurais de agricultores familiares podem proporcionar canais de acesso ao crédito, além de uma melhor capacitação para sua utilização (BITTENCOURT, 2001, p. 17).

Assim, a constituição do sistema de cooperativas de crédito solidário demonstra que por meio de sua organização social, a agricultura familiar consolidou o caminho entre os serviços financeiros e as suas necessidades específicas, ao mesmo tempo que consegue promover estes serviços a custos inferiores aos bancos tradicionais.

A experiência das cooperativas e sua constituição específica para operacionalizar o crédito de baixo valor para a agricultura familiar, demonstram que estes custos podem ser reduzidos significativamente tendo ainda como resultados positivos a maior abrangência de agricultores atendidos, agricultores menos favorecidos tendo acesso a serviços financeiros e, sobretudo, o acesso ao crédito além de incluir economicamente o agricultor, seja uma força de representação político/social das populações por elas atendidas (BITTENCOURT, 2001, p. 06).

#### 4.2.2 A EXPERIÊNCIA CRESOL

A Cresol, por ser a instituição pioneira do cooperativismo de crédito solidário, e ser vista por seus pares como referência para o setor, se tornou rapidamente modelo de atuação que inspirou diversas iniciativas pelo território nacional. Em Minas Gerais, grupos sociais ligados a agricultura familiar e ao sindicalismo dos trabalhadores rurais, fizeram diversas visitas técnicas para conhecer de perto e se espelharam na experiência Cresol para criar novas organizações junto a suas comunidades locais. Por conta disso, se torna imperativo, antes de aprofundar nas trajetórias das cooperativas mineiras, conhecer um pouco da história da Cresol pioneira.



Por pressão de diversas organizações sindicais ao governo na década de 90, principalmente exercida pelo movimento Grito da Terra Brasil, são criados programas governamentais de acesso a crédito para produtores rurais com mão de obra familiar. O Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (Provape) em 1994, foi a primeira experiência criada com esse intuito. Um ano depois o Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA) cria o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) o qual durante vinte anos cresceu exponencialmente em linhas de crédito, agricultores atendidos e quantidade de recursos liberados (BITTENCOURT, 2003).

O Sistema Cresol teve início de 1995 a partir da experiência do Fundo de Crédito Rotativo, caracterizado enquanto uma organização informal de crédito, que à época era gerido pela ASSESSOAR, uma entidade filantrópica e não financeira. O fundo possuía um conselho que divergindo da atuação da ASSESSOAR propôs a criação de uma instituição financeira para incorporar esse fundo, buscar outras fontes de recursos do crédito rural e administrar recursos da poupança dos pequenos agricultores. Nesse período, o setor rural passava por uma grave dificuldade de acesso ao crédito e de inadequação do sistema financeiro para a agricultura familiar (CRESOL, 1995).

Neste contexto a Cresol visava proporcionar aos agricultores acesso ao crédito com acompanhamento e assistência técnica e a experiência com o Fundo Rotativo contribuía para a realização dessas propostas. Inicialmente, foram criadas as cooperativas Dois Vizinhos e Marmeleiro, que entraram em funcionamento em 1996 (CRESOL, 1995). Naquele mesmo ano, em pequenos municípios do interior, no centro sul e sudoeste do Paraná, criam-se cooperativas também denominadas Cresol (BITTENCOURT, 2003). Em 1996, já com cinco cooperativas no modelo Cresol, era possível se pensar uma cooperativa central que fosse capaz de oferecer assistência às novas cooperativas singulares que haviam surgido no Paraná.

O Sistema Cresol nasce com o objetivo de ser um sistema integrado, por isso, em junho de 1996 foi constituída a Cooperativa Base Central de Serviços Cresol (Cresol-Baser) com a finalidade de amparar as cooperativas singulares. Cada cooperativa do sistema funcionava com uma diretoria eleita pelos associados, um gerente, um administrador e um caixa, estrutura organizacional. As cooperativas eram responsáveis também pela organização dos associados – incluindo levantamento socioeconômico, visitas às propriedades, além de levantar recursos dos próprios associados, de outras fontes e realizar todos os atendimentos para as necessidades dos associados (CRESOL, 1995).

Já a BASER possuía uma coordenação constituída por representantes das entidades sindicais e da ASSESOAR, contador, auditor, normatizador e auxiliar de escritório. Cabia a entidade o trabalho de assessoria e capacitação de pessoal, apoio e coordenação de todo o sistema, além da mobilização de recursos, normatizações e legislações, ao uso de sistemas operacionais bancários, além de ser canal de comunicação com órgãos públicos, bancos e outras organizações vinculadas à agricultura familiar (BITTENCOURT, 2003). A fim de se fortalecer e atender às necessidades dos associados, o Sistema Cresol contou com um convenio com o Banco do Brasil a fim de financiar os associados (CRESOL, 1995).

Outra parceria significativa para a história do Sistema Cresol foi a realizada com o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), entre 1996 e 1997 (RISSON e FLACH, 2014). Essa parceria também funcionava por meio de repasses, uma vez que o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) transferia recursos ao BRDE para fomentar a agricultura familiar do sul do Brasil por meio do Pronaf Investimento. Entretanto, o BRDE não possuía postos de atendimentos suficientemente difundidos pelos estados, por esse motivo não poderia atender as suas demandas (BITTENCOURT, 2003).

Risson e Flach (2014) esclarecem que somente em 1999 que se inicia a parceria direta do Sistema Cresol com BNDES, em que se definiu que as cooperativas operariam como mandatária dos recursos repassados para o Pronaf Investimento. A Cresol-Baser se tornou agente financeiro do BNDES, sendo a primeira Central de Crédito Cooperativo do Brasil a ser conveniada a esse banco (ZIGER, 2010).

No início de 1996, o sistema contava com apenas cinco cooperativas no estado do Paraná. Já em 1988, são formalizadas as primeiras cooperativas Cresol em Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Em 2002, a Cresol BASER foi transformada em cooperativa central, por orientação do Banco Central, com sede em Francisco Beltrão- PR (BASER, 2010). Em 2012, o Sistema inicia um processo mais ambicioso de expansão, sendo que Minas Gerais e Espírito Santo foram os primeiros estados fora do Sul do Brasil a terem cooperativas singulares vinculadas à Cresol-Baser. Com essa decisão, durante os anos posteriores o processo de expansão para outros estados teve continuidade, em 2013 inaugurou-se sede em Rondônia, 2014 nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, e 2015 em Goiás (CRESOL BASER, 2018). A difusão deste modelo para diversas regiões do Brasil demonstra o quão semelhantes as organizações são direcionadas a tornarem, uma vez que a burocracia mantém a configuração organizacional homogênea (DIMAGGIO E POWELL, 2005).

O Sistema Cresol é marcado por fortes diretrizes estratégicas e, atualmente, possui como missão “promover a inclusão social da Agricultura Familiar através do acesso ao crédito, da poupança e da apropriação do conhecimento, visando o desenvolvimento local e a sustentabilidade institucional”. Os valores que conduzem a atuação de todo o sistema são: excelência, ética, honestidade, transparência e responsabilidade social. Os princípios sobre os quais se baseiam sua atuação são: interação solidária; formação, capacitação e organização dos associados; descentralização das decisões; crescimento horizontal; democratização e profissionalização do crédito; desenvolvimento social e; sustentabilidade (CRESOL, 2017).

Considerando a estrutura organizacional, o Sistema Cresol Baser é dividido atualmente em cinco instâncias de atuação: (i) Posto de Atendimento: também conhecidos como PA’s são unidades que oferecem os produtos, serviços e atendimento do Sistema Cresol. Essas unidades estão diretamente vinculadas a uma cooperativa singular junto a qual planejam e cumprem metas e possuem ainda, outras atribuições como relacionamento com a comunidade e parcerias locais; (ii) Cooperativa Singular: possuem todas as atribuições dos Postos de Atendimento, acrescido da função de gerenciamento e realização das análises de crédito do PA ou PAs sob sua responsabilidade; (iii) Unidade de Atendimento Desmembrada: trata-se de uma instância com funções similares à Central, cujo objetivo é dar apoio e atuar como representante do Sistema Cresol junto às cooperativas de uma determinada região. Atualmente existem Unidades em Petrópolis – RJ, Sarandi – RS e Blumenau – SC; (iv) Central Cresol Baser: trata-se da maior instância representativa do sistema e atua como um órgão de crédito, de representação política e de serviços. Está sediada em Francisco Beltrão – PR e é de onde partem as decisões em termos organizacionais; (v) Cresol Confederação: é o órgão responsável pela representação política do Sistema Cresol e de outras três Centrais de Crédito Solidário do país. Atua também no desenvolvimento e na gestão da tecnologia necessária para o funcionamento das centrais (CRESOL, 2017).

#### 4.3 ORGANIZAÇÃO DO COOPERATIVISMO DE CREDITO SOLIDÁRIO: DA ANCOSOL À CONFEDERAÇÃO CRESOL.

Com a emergência de novos empreendimentos de um cooperativismo de crédito mais horizontalizado, a partir das experiências exitosas das cooperativas de crédito de interação solidária (Cresol) no Paraná, se criou a necessidade de espaços de discussão que promovessem a troca de experiências entre essas organizações e uma maior articulação entre

as experiências existentes no país. A partir dessa necessidade, criou-se o Fórum Nacional de Cooperativas de Economia Familiar e Solidária<sup>19</sup>, no qual, as centrais, as cooperativas de crédito e as instituições parceiras organizavam seminários, intercâmbios e outros eventos, com o objetivo, além de gerar uma sinergia no setor recém-criado, buscar espaço de interlocução com órgãos governamentais e agências reguladoras do setor.

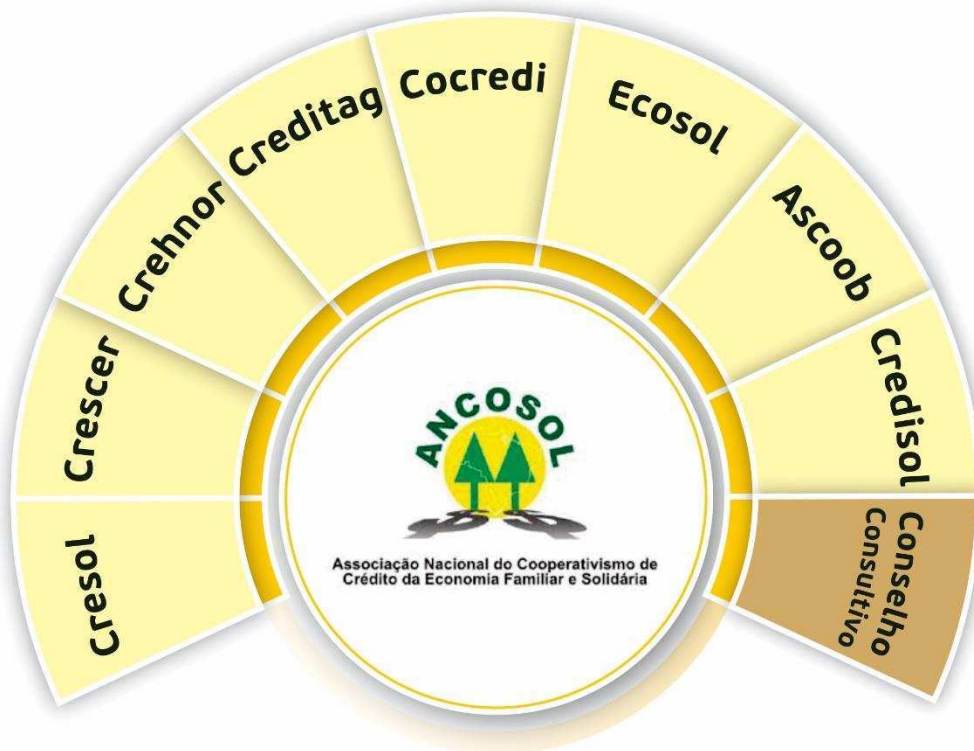
As discussões promovidas nestes espaços culminaram na criação no ano de 2004 da Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito de Economia Familiar e Solidária (Ancosol). A fundação da Ancosol veio da necessidade de se ter uma estrutura que representasse esse segmento e pudesse ter força política para pleitear políticas públicas de crédito que atendessem as demandas de seus associados, além de buscar uma (re)organização do aparato legal que rege as atividades do cooperativismo de crédito de forma a atender as peculiaridades inerentes ao cooperativismo solidário. Assim a Ancosol foi a primeira entidade nacional do segmento cooperativo do país no campo das finanças solidárias.

Fizeram parte da Ancosol as seguintes organizações cooperativas: Cooperativa Central de Crédito e Economia Solidária (Ecosol); Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol); Associação das Cooperativas de Apoio a Economia Familiar (Ascoob); Cooperativa de Crédito Rural dos Pequenos Agricultores e da Reforma Agrária (Crehnor-Central); Cooperativa de Crédito Rural de Itapipoca - CE (Cocredi); Cooperativa de Crédito Rural da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Jataí - GO (Credijat) e; Cooperativa de Crédito Rural de Desenvolvimento Solidário de Iúna - ES (Credsol). (CREDITAG)

---

<sup>19</sup> Posteriormente rebatizado de Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES).

Figura 3: Estrutura Organizacional da Ancosol



Fonte: elaboração própria, com base em: Búrigo (2006); Ziger (2010); Freitas (2011).

Em sua estrutura organizacional, a Ancosol, além dos Conselhos Administrativo e Fiscal integrado pelas 8 organizações a ela vinculados, estabeleceu um Conselho Consultivo, composto por entidades ligadas ao Fórum Brasileiro de Economia Solidária (FBES) participaram diretamente da constituição e no apoio dos sistemas cooperativos vinculados a Ancosol. O Conselho Consultivo em sua criação era composto por: (i) Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS/CUT); (ii) Associação de Orientação às Cooperativas do Nordeste (ASSOCENE-PE); (iii) Centro de Estudos do Trabalho e de Assessoria aos Trabalhadores (CETRA-CE); (iv) Confederação Nacional dos Trabalhadores na Agricultura (CONTAG); (v) Departamento de Estudos Sócio Econômicos Rurais (DESER-PR); (iv) Movimento de Organização Comunitária (MOC-BA); (iiv) Visão Mundial do Brasil (ZIGER, 2009).

A Ancosol teve um papel determinante para a consolidação do modelo do cooperativismo de crédito solidário no Brasil. Através de diversas ações e articulações políticas com o Estado, ONGs, BACEN e outros, colaborou para a organização e implementação de projetos com o objetivo de estruturar um programa de microfinanças solidárias que atendesse a realidade do meio rural brasileiro. A ação Ancosol e suas afiliadas

“trouxe vantagens, como mais oferta de crédito e outros serviços financeiros aos agricultores familiares; simplificação e flexibilidade nos critérios de liberação dos financiamentos, o que reduz os custos de transação e facilita a oferta de crédito” (BACEN, 2009, p.108). Ainda:

As principais diretrizes para definição de estratégia organizacional para as microfinanças na área rural são fortalecimento de uma organização financeira especializada na gestão de serviços para a agricultura familiar, pautada em relações de proximidade, que atenda às demandas financeiras, de forma integrada com a política de capacitação, assistência técnica e mercado, fortalecimento das poupanças locais e redução dos custos de intermediação financeira. À Ancosol, cabe a atribuição de tornar viável o cumprimento dessas diretrizes (...) Dentre as principais ações desenvolvidas pela Ancosol, destaca-se consolidação política e técnica das organizações integrantes; formulação e difusão de programas de expansão do cooperativismo de crédito no país; apoio à educação e à capacitação em cooperativismo; aproximação de outras experiências; estabelecimento de parcerias e convênios com entidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, visando atender às demandas das organizações associadas e fortalecer o cooperativismo no país” (BACEN, 2009, p.106-107).

Apesar de todo o trabalho desenvolvido pela Ancosol, faltava as cooperativas maior suporte em áreas técnicas essenciais para organizar e qualificar os serviços prestados as cooperativas. Como resposta a essa necessidade, é criado em 2008 a Confederação das Cooperativas Centrais de Crédito Rural com Interação Solidária (Confesol), a ser vinculado a uma entidade de 3º nível. Assim, o cooperativismo de crédito solidário que até aquele momento era composto por cooperativas em sistemas de 2 níveis e cooperativas solteiras, passa a ser organizar em um sistema de 3 níveis.

Além de todo o trabalho de representação política anteriormente exercido pela Ancosol, a Confesol passa a ser responsável pelo desenvolvimento de tecnologia da informação e desenvolvimento de softwares. O software de gestão para cooperativas de crédito (Sistema Colmeia), é desenvolvido (e está em contínuo aperfeiçoamento) e sua implantação e treinamento nas singulares e centrais, fica a cargo da confederação. Vale ressaltar que não houve uma substituição imediata da Ancosol pela Confesol, e as duas associações trabalharam concomitantemente durante um breve período de tempo.

Outra questão relevante, é que a partir de 2013, a Confesol além de confederação de serviços e representação política, é autorizada pelo Bacen a funcionar como instituição financeira, passando a atuar no Sistema Financeiro Nacional com prerrogativas de um banco cooperativo (O sistema Unicred, também recebeu a mesma liberação, visto que não se

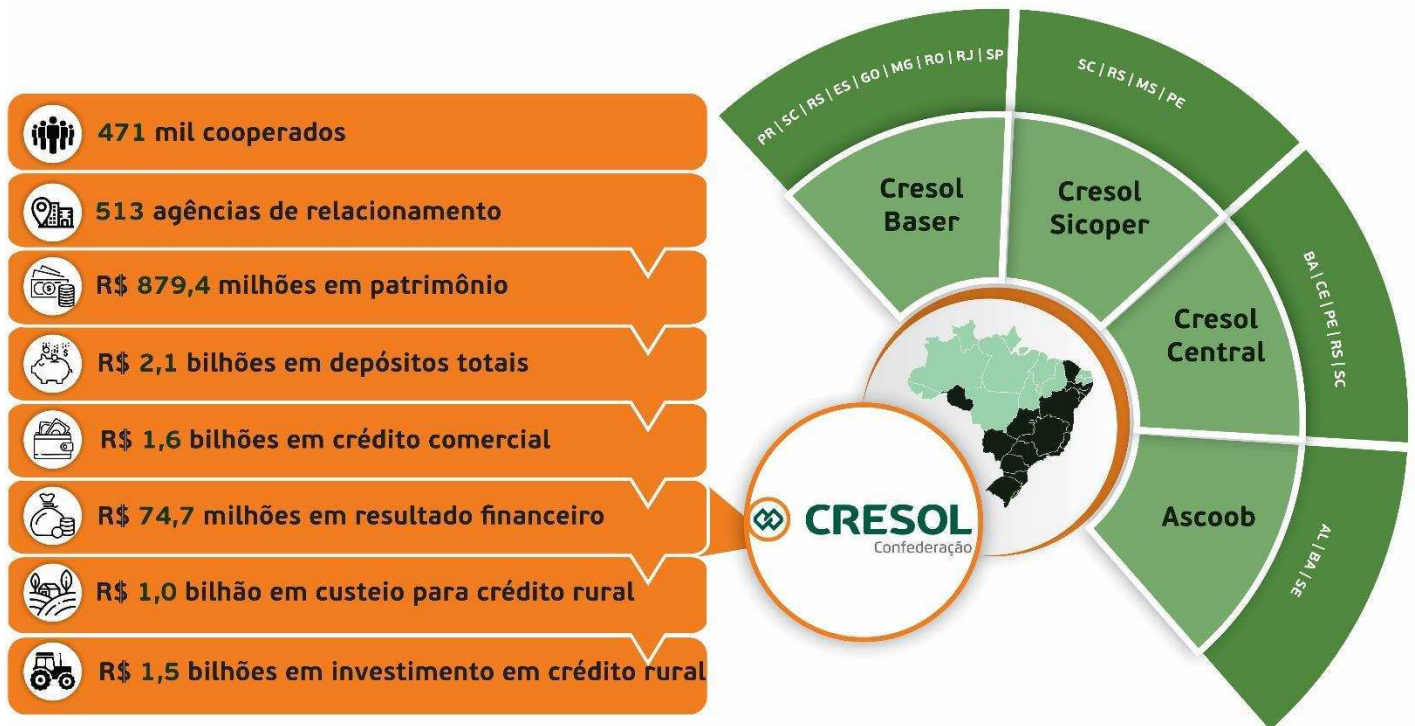
encontrava ligada a um banco cooperativo). Ainda é de competência dessa entidade, de acordo com suas diretrizes:

(i) divulgar o cooperativismo de crédito, defender seus interesses, zelar pelo cumprimento dos seus princípios, promover a educação cooperativista e organizar os serviços de interesse de suas cooperativas centrais associadas; (ii) organizar, propor e padronizar procedimentos tecnológicos relacionados às atividades desenvolvidas pelas cooperativas centrais associadas para prevenir e combater riscos sistêmicos; (iii) planejar, organizar, manter e coordenar fóruns de discussão de temas de interesse das associadas, diretamente ou por meio de comitês consultivos ou grupos de trabalho; (iv) Desenvolver soluções financeiras buscando alternativas de crédito para agricultura familiar e a economia solidária; (v) Prestar serviços de tecnologia referentes ao gerenciamento de software e demais tecnologias da informação para as cooperativas filiadas; (vi) Fortalecer ações na área de pesquisa e desenvolvimento de tecnologias de gestão, produção, acompanhamento e divulgação de informações e de outros conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito ao cooperativismo de crédito de economia familiar e solidária (CONFEDERAÇÃO CRESOL, 2018).

A Confesol contou em seus quadros os seguintes sistemas: (i) Ecosol; (ii) Cresol Baser; (iii) Crehonor; (iv) Cresol Central; (v) Creditag; (vi) Ascoob; (vii) Integrar. Entre os anos de 2008 a 2016, muitos desses sistemas se integraram ao sistema Cresol, por razões diversas, o que levou gradativamente a um processo de verticalização do cooperativismo de crédito solidário. Assim, após oito anos de atuação para organizar e qualificar os serviços prestados aos sistemas associados, a Confesol, em face às comemorações dos 20 anos da Cresol (origem de todo o cooperativismo de crédito solidário), tendo em perspectiva que a nomenclatura estava presente em três das quatro centrais vinculadas a mesma (representando mais de 97% da Confederação), e a necessidade de fortalecimento institucional da marca, tornou-se Cresol Confederação.

Atualmente o cooperativismo de crédito solidário se organiza em Sistema de 3 níveis, sendo representada pela Confederação Nacional Das Cooperativas Centrais De Crédito e Economia Familiar E Solidária (Cresol Confederação) em terceiro nível. Sua sede e área técnica se localizam em Florianópolis (SC), e também há escritório em Brasília (DF). A Cresol Confederação representa quatro centrais de crédito solidário (segundo nível). (i) Cresol Baser, com sede em Francisco Beltrão (PR); (ii) Cresol Central SC/RS, com sede em Chapecó (SC); Cresol Sicoper, com sede em Passo Fundo (RS); e ASCOOB, com sede em Serrinha (BA).

Figura 4: Estrutura Organizacional do Sistema CRESOL - resultados



Fonte: Cresol Baser (2018), adaptado pelos autores.

Em 2017, a Cresol Confederação contava além das 4 centrais, com 110 cooperativas singulares, estando presente em 15 estados (Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rondônia, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, São Paulo, Mato Grosso do Sul, Goiás, Bahia, Pernambuco, Alagoas, Sergipe, Ceará), com 513 unidades de atendimento, contando com mais de 417 mil cooperados e R\$ 879,4 milhões de reais de Patrimônio de Referência (CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2018).



## 5 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

O pioneirismo do Sistema Cresol, ao introduzir um modelo cooperativista horizontalizado e desenvolvido a partir de uma base social forte e coesa em defesa da agricultura familiar, proporcionou estabelecer os pilares de uma ação organizacional própria, bem como abriu espaço em um sistema de entrada de novos atores historicamente complexo (o Sistema Financeiro Nacional), para organizações moldadas em seu exemplo. Isso trouxe, a um universo até então virtualmente técnico e elitista, parâmetros sociais de atuação, sob os quais o sistema tradicional não (se) dispunha a atuar.

As externalidades positivas oriundas da experiência da Cresol reverberaram em todo o universo do novo sindicalismo rural brasileiro vinculado à agricultura familiar, especificamente, aqueles que compartilhavam as mesmas experiências que deram origem à atuação das primeiras cooperativas de crédito solidárias. Assim, capitalizando os benefícios originários desse movimento inicial, movimentos sindicais, como Contag e CUT, criaram projetos de incentivo e desenvolvimento de organizações espelhadas nessa experiência e tornaram-se novos entrantes neste nicho de atuação recém-constituído.

Em termos nacionais, uma disputa pela hegemonia do discurso e de políticas direcionadas para e pelo sindicalismo rural brasileiro, entre a Contag e a CUT, tem no campo do cooperativismo de crédito solidário uma de suas arenas de embate. Logo, nesse campo de ação recém-criado, as forças sindicais presentes passaram por disputas para definir qual modelo teria ascendência sobre o campo organizacional e para assumir o papel de ator hegemônico. Minas Gerais foi um retrato dessa disputa, com embates entre os sindicalismos vinculados à CUT (Fetraf) e à Contag (Fetaemg), fomentados pelo “racha sindical” vivido no estado (em especial na Zona da Mata) naquele mesmo período, em que essas duas organizações disputaram espaço e protagonismo na criação de cooperativas de crédito solidárias.

Conforme apontado anteriormente na metodologia, duas iniciativas deram origem ao quadro atual do cooperativismo mineiro: (i) Sistema de Cooperativas de Crédito Rural dos Trabalhadores e Trabalhadoras da Agricultura Familiar (Creditag), um projeto de cooperativismo de crédito solidário que tem sua origem no Projeto Alternativo de Desenvolvimento Rural Sustentável e Solidário (PADRSS), desenvolvido pela Contag; e (ii) Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária

em Minas Gerais (Ecosol), projeto desenvolvido e implementado pela Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS), por iniciativa da CUT e desenvolvido pela Fetraf.

Conforme apontado na metodologia, ao analisar o cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, observa-se que ele pode ser tipificado em três fases distintas: (i) Incubação pelos movimentos sindicais locais – incubação institucional; (ii) Consolidação de Viabilidade econômica, financeira e de processos – consolidação organizacional; e (iii) Reprodução e expansão do modelo Cooperativista – reprodução autômata. Cada uma dessas fases tem características particulares, o que proporciona fotografias únicas do campo organizacional, ou seja, pode-se perceber que a estruturação do campo organizacional tem uma configuração específica em cada uma dessas etapas observadas.

A conceituação de incubação institucional, proposta por Houtzager (2004), ao tratar do novo sindicalismo rural, argumenta que esse é incubado institucionalmente na Igreja Católica, por meio das atuações da CPT e das CEBs. Para o autor, esse processo ocorre pela força de um ator de elite em redefinir grupos sociais e ampara sua constituição por intermédio de espaços de interação; capacitação de lideranças para que atuem na composição de uma identidade coletiva e que produza redes de interações sociais capazes de reconstituir clivagens políticas; captação de recursos organizacionais; e introdução de pautas que induzam a uma base social mais coesa, que tenha a capacidade para superar os obstáculos “naturais” produzidos pelos grupos hegemônicos para a ação coletiva.

Já em relação à incubação institucional, promovida pela atuação dos STRs para a constituição do cooperativismo de crédito solidário em MG, apesar de os atores não poderem ser considerados atores de elite, eles apropriam-se das experiências que levaram a sua própria constituição, e a coesão social e identidade coletiva estabelecida, para incubar novas organizações capazes de atuar em ambientes que sem a criação das mesmas seria impossível atuar formalmente. Esse tipo de incubação institucional, além de compartilhar valores e missões, como veremos na sequência, também se relaciona diretamente com a sustentabilidade econômica e financeira até as novas organizações atingirem sua independência funcional. Essa característica assemelha-se a uma relação paternal, na qual os pais, além de compartilharem sentimentos, amores e valores com seus filhos, os sustentam até que eles atinjam sua maturidade emocional e financeira. Logo, essas novas organizações já nascem carregadas de valores, signos e representatividade social, o que resulta em um processo de institucionalização e legitimação ímpar.

Assim, propõe-se, neste trabalho, o conceito de incubação institucional, caracterizado pelo processo de idealização e implementação do cooperativismo de crédito solidário pelos STRs ZM, como um período de forte dependência das organizações incubadas, em termos econômicos, sociais e políticos; e de compartilhamento de sua base social, coesão e identidade coletiva com as organizações recém-criadas.

A fase da consolidação organizacional ocorre à medida que as cooperativas de crédito precisam estruturar processos e governanças internas a fim de atender uma série de obrigações e metas vinculadas a sua atuação no SFN, mediante orientação e fiscalização do BACEN. Portanto, para atingir as metas do BACEN, as cooperativas passam por uma reorganização estrutural, o que vai ao encontro de uma das barreiras para o seu crescimento: tornar-se fonte principal de confiança, superando àquela gerada pelas redes de relacionamentos pessoais de seus sócios fundadores.

Sendo assim, era fundamental constituir uma estrutura organizacional e operacional que induzisse a uma confiança e alcançasse pessoas que estavam além das redes de confiança pessoais, para que essas depositassem seu dinheiro e o movimentassem na cooperativa. Dependendo economicamente e ter uma estrutura física funcionando nas dependências dos sindicatos limitava o nível de confiança produzido, então era imperativo mudar a forma como a cooperativa apresentava-se e priorizar uma gestão que atendesse metas financeiras e proporcionasse, conseqüentemente, a “independência” dos STRs. Nesta fase, ultrapassa-se a dependência da mobilização política em torno do crédito e prioriza-se a viabilidade econômica, financeira e de processos.

Este momento é marcado pela presença de processos isomórficos de mudança, que vão: (i) alterar, de forma significativa, internamente as organizações (elevando o nível de profissionalização de sua governança interna); e, sobretudo, (ii) reconfigurar o campo organizacional do crédito solidário em Minas Gerais, modificando as relações de interdependência com os STRs, federações sindicais, associações, órgãos reguladores, parceiros comerciais, e reordenando o relacionamento entre as cooperativas de crédito atuantes no estado, aumentando, assim, a sinergia entre elas.

Na fase da reprodução autômata, o desenvolvimento organizacional já atingiu um patamar de estabilidade e entra em pauta o modelo de reprodução do cooperativismo de crédito solidário. As discussões permeiam a necessidade de organização do quadro social, na estruturação de um modelo único de expansão da rede de atendimento cooperativo e a verticalização do sistema cooperativo. O processo de reprodução e expansão do modelo

cooperativista dissocia-se das organizações políticas da agricultura familiar e a consolidação do sistema Cresol permite a estabilização do campo organizacional, superando os desafios anteriores e trazendo um novo conjunto de obstáculos a serem superados.

## 5.1 INCUBAÇÃO INSTITUCIONAL

A fase de Incubação institucional é marcada por um período em que as cooperativas de crédito solidárias surgem como um instrumento de resistência, de alternativa ao crédito vinculado a um projeto político de fortalecimento da categoria social agricultura familiar, por meio da atuação dos STRs ZM. Estes assumem um papel central nos processos e na dinâmica dessas organizações, que sem a atuação desses atores, não se viabilizaria.

Essa fase é caracterizada por prover estruturas físicas e apoio econômico para novas organizações atuarem em espaços ou campos organizacionais em que não possam atuar diretamente, além de criar condições para um processo de institucionalização baseado no compartilhamento de uma base social distinta e em pressupostos simbólicos e valorativos que atribuam identidade e sentido à organização (BROOM e SELZINK, 1963). Fato marcante deste processo nas cooperativas mineiras é a presença da mística nos encontros promovidos pelas cooperativas, que evidenciam as origens eclesiais da organização de sua base social, a importância da terra e da natureza e a luta contra a opressão e a favor da defesa da classe trabalhadora.

Além disso, essa fase também pode ser caracterizada como uma tentativa de reencaixe (GIDDENS, 1991), visto que as relações econômicas estão diretamente ligadas à realidade local, e as relações sociais e de reciprocidade são as principais fontes de confiança e estabilidade para essas novas instituições. Os conhecimentos peritos têm pouca influência interna dentro da organização, visto que a maioria de seus diretores são agricultores familiares e líderes sindicais, e não possuem formação técnica para atuação dentro do SFN. A estrutura de apoio fornecida pela Fetaemg e Contag pouco auxilia para a formação técnica desses diretores, o que reforça a importância das relações sociais como fonte de confiabilidade para a instituição.

A assessoria técnica fornecida para estes empreendimentos provém de organizações externas, como o CTA, Ceifar, Fetaemg e, no caso da Ecosol, de sua central, o que pouco altera o perfil dos colaboradores contratados para cuidar do dia a dia. Assim, a maior parte do quadro funcional tem pouca ou nenhuma experiência no setor, entretanto conhece bem a

realidade e a história local, pois faz parte da base social que fiou a criação dessas organizações. Isso também ocorre pelos baixos salários oferecidos e por ocorrer em caráter voluntário. Muitas vezes, as atuações dos dirigentes em outras esferas, propiciavam acesso a recursos utilizados para bancar viagens, treinamentos e outras atividades, conforme relatado por um dos entrevistados:

Olha, o presidente da Creditag Fervedouro no início foi primordial. Ele sempre pegou na frente da cooperativa e, tipo assim, dedicou mesmo ao cooperativismo de crédito. Ele sempre, sempre buscando isso aí. Inclusive muitas vezes sem remuneração. Não tinha remuneração da cooperativa. As vezes ele tinha mandado lá da... de vereador que ele foi. Às vezes vice-prefeito. Sempre dedicou a essa questão. Eu mesmo já viajei muito com ele, já me levou para muitos lugares para discutir essa questão do cooperativismo de crédito. Ele foi um defensor, ele pegou e segurou mesmo (ENTREVISTADO DIR01).

Em relação aos colaboradores, as três iniciativas compartilham de um mesmo perfil. Em seus primeiros anos, os empreendimentos eram movidos por funcionários cedidos pelos sindicatos, ou pagos com bolsas de projetos de organizações parceiras com CTA e, em alguns casos (como o de Tombos), pelo poder público local, além de voluntários do próprio quadro social. Nesse cenário, o papel da diretoria era fundamental, pois a ela recaía a maior parte das responsabilidades administrativas e acabava exercendo diversas funções (como caixa, escriturário, office-boy, mensageiro, avaliador de crédito, cobrador). Para aumentar o nível do desafio, as cooperativas não possuíam condições de bancar um diretor em tempo integral, e esses recebiam apenas algumas diárias, muito aquém do tempo que disponibilizavam para as organizações. Sobre esse assunto, o entrevistado PRE03 relata:

Eu já estava participando dos cursos, assim que formei não estava achando ninguém que ficaria também (na cooperativa), mas como graças a Deus a minha família tinha uma tranquilidade que a gente trabalha sempre junto lá, então eu falei: não, eu fico aí por um tempo de voluntário, assim como fiquei na verdade dois anos de voluntário. Voluntário, voluntário mesmo, porque não tinha condição de tirar nenhuma diária. Então fiquei como voluntário aí 2005, 2006 e 2007 (ENTREVISTADO PRE03).

Outra característica da incubação institucional é a confusão de identidade entre as instituições incubadoras e incubadas institucionalmente, em que uma é entendida como extensão da outra. No caso da Ecosol Araponga, houve até uma restrição estatutária que não permite o ingresso de associados não vinculados ao STR local. Nesse sentido, Freitas (2011, p. 96) afirma que “o crédito disponibilizado pelas cooperativas, por vezes, é percebido como

mais um serviço oferecido pelos sindicatos aos trabalhadores rurais”, e que a expressão “Banquinho do Sindicato” é utilizada recorrentemente nas comunidades da ZM mineira atendidas por este modelo de empreendimento cooperativo.

Em termos organizacionais, este período é marcado pela participação das instituições incubadoras em conselhos consultivos que compõem formalmente sua estrutura. As estratégias de atuação e expansão da rede de atendimento da cooperativa seguem vinculadas à existência de bases sociais coesas e organizadas e, conseqüentemente, mantêm-se atreladas às agendas dos STRs incubadores.

Isso pode ser observado nas escolhas para implantação dos pontos de atendimento das cooperativas Ecosol Tombos e Creditag Fervedouro, que, de acordo com relatos de sócios fundadores, nesse momento, respeitava muito mais interesses dos relacionamentos entre os sindicatos, que critérios de viabilidade técnica, financeira e de estrutura. Isso é relevante na medida em que entre os anos de 2007 e 2016, a Creditag Fervedouro teve uma taxa de mortalidade de PAs de 25%, sendo que foram abertos 8 PAs e 2 deles foram liquidados<sup>20</sup> com pouco mais de 5 anos de funcionamento. Verificou-se, também, esse problema, na Ecosol Tombos, na qual a taxa de mortalidade, no mesmo período, foi de 14,28%, com 7 pontos criados e 1 liquidado<sup>21</sup>.

### 5.1.1 IGREJA, SINDICALISMO E COOPERATIVISMO DE CRÉDITO SOLIDÁRIO

A dimensão institucional da incubação pressupõe a infusão de valores às organizações e, para compreender quais valores proporcionaram as condições para a emergência do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, é preciso retomar o papel da igreja e do sindicalismo contextualizado na realidade local dos empreendimentos estudados.

Em Minas Gerais, especificamente na Zona da Mata mineira, a origem dos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STRs) está diretamente relacionada às atividades das CEBs, em especial ao Movimento Boa Nova (MOBON). Segundo Freitas (2011), o MOBON deu uma nova dinâmica ao trabalho das CEBs, uma vez que criou um espaço de interação entre lideranças de diversas CEBs e proporcionou a expansão de suas redes sociais, o que criou uma nova dinâmica ao trabalho pastoral e, conseqüentemente, alteração no panorama político dessas comunidades.

---

20 Foram liquidados os postos de atendimento de Belisário (em 20/11/2014) e de Pinhotiba (em 03/04/2015).

21 Foi liquidado o posto de atendimento de Catuné em 11/03/2016.

Segundo Gonçalves (2012, p. 13), o MOBON foi constituído com o objetivo de legitimar e valorizar a atuação de leigos nas atividades católicas: “Investia-se na formação de lideranças com o propósito de que estas pudessem atuar na organização e coordenação de práticas religiosas nas comunidades católicas que o MOBON se propunha a formar”. Essa formação era acompanhada do estímulo à participação e à intervenção na realidade sociopolítica de sua comunidade.

Nesse sentido, a filosofia de intervenção do MOBON passa pela reflexão sobre os ensinamentos da fé cristã, conduzida de maneira que desperte para um cristianismo prático, que interfira e desenvolva uma visão mais crítica da realidade. Como resultado prático, acaba por demonstrar a relação direta que existe entre a fé e prática cristã no dia a dia. Assim, lideranças formadas e forjadas nessa cosmovisão cristã debruçaram-se sobre a necessidade de viver a sua fé por meio das boas obras (Teologia da Libertação). Em consequência, houve um fortalecimento da consciência na participação sócio-política e passaram a se organizar em grupos sociais baseados na fé e solidariedade cristã. Por intermédio da utilização de mecanismos de reciprocidade e confiança, criaram grupos coletivos de compras e organizaram novas instâncias sindicais que os representassem de forma efetiva entre outras iniciativas (MOBON, 2018).

Comerford (2003, p. 141) afirma que o MOBON se difundiu na região da Zona da Mata mineira, durante a década de 1960, “multiplicando uma estrutura de cursos, equipes de reflexão, comunidades, plenárias e coordenações que formou uma considerável camada de lideranças camponesas católicas”. É a partir desta base de lideranças formadas pelo MOBON, que foram constituídas as lideranças que guiaram os Sindicatos de Trabalhadores Rurais da região em direção a um sindicalismo de base e combativo.

A partir dos anos de 1980, surgem os primeiros STRs de origem nas CEBs na Zona da Mata mineira. Segundo Freitas (2011, p. 78) “os sindicatos nascem, neste contexto, como demanda do próprio segmento e incorporam os elementos religiosos e místicos”. Esses sindicatos são as primeiras estruturas criadas na ZM como resultado das mobilizações dos trabalhadores e agricultores rurais iniciadas dentro das CEBs e do MOBON atuantes na região. Essa noção é reforçada pela seguinte fala:

O nosso movimento social no nosso campo da agricultura familiar, aqui na nossa região [...] surgiu pelas comunidades eclesiais de base. Como resultado dessa mobilização surge a criação do sindicato de trabalhadores rurais, a primeira estrutura criada aqui na zona da mata (ENTREVISTADO EXPRE01).



A atuação das CEBs e as relações sociais, estabelecidas e fortalecidas dentro do seu contexto de ação, promoveram um senso de pertencimento e de coesão comunitária, que ao se revelar uma fonte de confiança, ao longo do tempo, provaram ser basilares para as emergências de novas experiências ligadas ao processo de desenvolvimento do meio rural. Freitas e Freitas (2013, p. 442) reforçam que:

A coesão social identificada no grupo que forma as cooperativas é, sem dúvida, uma particularidade que define a dinâmica organizacional. E, como é possível perceber ao retomar a trajetória histórica da agricultura familiar na Zona da Mata, trata-se mesmo de um processo sociopolítico em que a Igreja Católica teve um papel substantivo.

A mística, nesse cenário, pode ser definida como momentos de reflexão subjetiva e introspectiva, que ocorrem no momento de abertura de reuniões, encontros e outros eventos ligados a organizações da agricultura familiar. Esse espaço também serve para recordar a “atuação das CEBs como proponente de uma nova forma de pensar a agricultura e os trabalhadores rurais. São manifestações que fazem parte da cultura destes grupos sociais, comportamentos introjetados no cotidiano dos indivíduos, comunidades e organizações” (FREITAS e FREITAS, 2013, p. 443).

A relevância da presença da mística nesse contexto, justifica-se pela importância de vincular o plano simbólico, mas principalmente concreto, da Teologia da Libertação, e seus rituais, para uma prática da ação salvadora, que se materializa na formação de uma coesão social e de mecanismos de confiança dentro das comunidades locais, como podemos perceber na fala de um dos entrevistados:

Então, no início o trabalho da CEBs foi que fomentou porque... quando a gente fala da CEBs, que é as comunidades eclesiais de base, a gente está falando de uma religião, de uma forma de expressar sua fé, mas que não fica só na questão de rezar, né? Então o trabalho da CEBs começou a trazer a pessoa a reflexão da realidade que tinha, que não era bacana naquele período né? Então, nesse diálogo de discussão de desafios é que foi né, a surgiu a EFA, né? Escola família agrícola em 83, né? Que foi a primeira escola família agrícola do estado de Minas, foi aqui em Paranapanema, dessa escola família agrícola e do trabalho da CEBs é que surgiu as lideranças do sindicato (ENTREVISTADO DIR02).

Sensato (2013, p. 71) afirma que o processo de fundação dos SRTs ZM trouxe legitimidade institucional a um “conjunto de demandas e reivindicações que abrangiam temas variados como produção agrícola, crédito, relação patrão-empregado [...] um instrumento para



que aquele conjunto de trabalhadores saísse da situação de opressão identificada a partir do trabalho da igreja”. Assim esse movimento marcou uma mudança no panorama do ambiente rural da ZM.

Comerford (2003) relata que foram fundados, inicialmente, cerca de 15 sindicatos<sup>22</sup> e que, invariavelmente, suas lideranças fundadoras encontravam-se diretamente ligadas aos quadros das CEBs, seja como lideranças, seja como militantes, e, além disso, tinham recebido formação nos cursos do MOBON. Eram sindicatos combativos que se “destacaram pelo encaminhamento de ações para a justiça e pela realização de acordos entre patrões e empregados na sede do sindicato, distinguindo-se assim claramente dos sindicatos ‘isolados’ que existiam na região e dos Sindicatos de Produtores Rurais” (COMERFORD, 2003, p. 256). As principais questões na pauta desses sindicatos, até o início da década de 1990, foram: (i) apoio jurídico em disputas judiciais em processos trabalhistas e processos relacionados à parceria; (ii) acesso ao sistema de saúde por intermédio dos convênios do Funrural; (iii) revisão das dívidas bancárias dos pequenos produtores; e (iv) luta por direitos relacionados à previdência social pelos trabalhadores rurais. Nessa perspectiva, Comerford (2003) aponta:

Em 1985, iniciou-se na região uma discussão através do MOBON, que nós cristãos tínhamos que transformar nossa fé em ação concreta, para a transformação da sociedade. A partir de então, várias lideranças foram assumindo as lutas. Com a chegada da CPT na região, inicia um trabalho de assessoria para a fundação de sindicatos, aumentando o número de sindicatos na região, que surgiam com dificuldades. Mas com muita esperança de fazer uma grande luta em nossa região, todos os sindicatos que foram fundados na região, tinham o mesmo objetivo: lutar pelos direitos dos trabalhadores. A primeira grande luta foi pelo direito à saúde, depois pela anistia para os pequenos produtores e a luta pelos direitos trabalhistas. Bem antes da fundação dos sindicatos em nossa região, havia uma prática das comunidades de fazer troca de lideranças em um município pro outro, para participar dos cursos de Natal e Semana Santa. Os sindicatos adotaram a mesma prática, inclusive na época da fundação era costume um município onde já tinha sindicato, as lideranças iam para outro, para fazer os chamados mutirão para fundação de sindicato. Na luta pela anistia, foi a nível regional, a luta pela saúde e por direitos trabalhistas, os advogados contratados era para a região, contador para fazer a contabilidade dos sindicatos da região (COMERFORD, 2003, p. 298).

Algumas questões foram resolvidas com o advento da Constituição Federal de 1988 (como o acesso a serviços de saúde), e, ao obter êxito sobre a questão da previdência rural, os

---

22 STR de Muriaé, Barão do Monte Alto e Rosário da Limeira; STR de Tombos; STR de Eugenópolis e Antônio Prado de Minas; STR de Pedra Dourada; STR de Palma, Laranjal e Santana do Cataguases; STR de Vieiras; STR de Miradouro; STR de São Francisco do Glória; STR de Carangola; STR de Fervedouro; STR de Espera Feliz; STR de Divino; STR de Ervália; STR de Araponga; e STR de Visconde do Rio Branco.

sindicatos passaram a ser atores principais na execução da política previdenciária rural do Estado brasileiro, conquistando grande legitimidade tanto com suas bases, quanto com órgãos governamentais (COMERFORD, 2003). Outro importante desdobramento para os STRs ZM foi a aproximação e a troca de experiências entre os sindicatos constituídos, o que fortaleceu as estruturas de funcionamento e a legitimidade perante a sociedade. Essa aproximação facilitou a criação de uma associação regional dos sindicatos dos trabalhadores rurais da Zona da Mata.

Em termos gerais, “o novo sindicalismo rural deixa os anos de 1980 ainda com as glórias de ter-se constituído num movimento de confrontação ao Estado ditatorial e ao latifúndio, gozando, por isso, de forte reconhecimento social” (FAVARETO, 2006, p. 36). As conquistas obtidas na Constituição de 1988, principalmente as relacionadas às questões de saúde e previdência, abrem espaço para novas pautas dentro do sindicalismo rural, no qual assume o protagonismo “um Projeto Alternativo de Desenvolvimento Rural, ancorado na expansão e fortalecimento da agricultura familiar” (FAVARETO, 2006, p. 38). Nesse projeto, questões relacionadas ao associativismo, cooperativismo de produção e crédito, assistência técnica, permeiam as pautas de discussões dos STRs durante toda a década de 1990 e início dos anos 2000 (FAVARETO, 2006; SILVA, 2010).

Silva (2010, p. 44) aponta, em seu trabalho, que as pautas sindicais, em seus anos iniciais de atuação, tratam de temas “relacionados à assistência social, saúde, previdência, trabalho de base, aposentadoria, escolinha sindical” e que, a partir de meados da década de 1990, perdem espaço para tópicos relacionados a questões sócio produtivas e econômicas. Discussões acerca do acesso a políticas públicas vinculadas à agricultura familiar (como PRONAF) entram em pauta e ganham força dentro dos sindicatos. Cooperativismo, associativismo, agricultura orgânica e agroecologia tornam-se assuntos recorrentes.

A aproximação dos STRs com o Centro de Tecnologias Alternativas (CTA) foi determinante para que essa nova agenda de discussões ganhasse força e fosse implementada dentro dos sindicatos (COMERFORD, 2003; SILVA, 2010; FREITAS, 2011). A atuação do CTA foi de grande relevância nesse cenário, uma vez que apesar dos STRs ZM terem grande similaridade (origens, quadro social, entre outros), necessitavam de assessorias técnicas distintas. Segundo Freitas (2011, p. 85), o CTA insere-se “no movimento político da agricultura familiar compartilhando das lutas políticas e construindo uma proposta de desenvolvimento rural alternativo, baseado em intervenções a partir de tecnologias alternativas”.

Segundo Martins (2010), os STRs ZM e as organizações que o apoiavam foram responsáveis pelo surgimento de ações e movimentos que culminaram na criação de outras organizações vinculadas a sua realidade. Assim, foram criadas associações representativas, escolas de família agrícola (EFAs), cooperativas de produção e, posteriormente, o cooperativismo de crédito solidário (objeto deste estudo). Dessa forma, com a consolidação dos STRs, inicia-se um processo de organização da sociedade civil no campo da agricultura familiar na região, que também coincide com um processo de sucessão das lideranças. Essa segunda geração de lideranças, graças às lutas anteriores, tem como legado uma rede relacional bem estruturada e uma identidade bem definida: a da agricultura familiar.

Em relação ao cooperativismo de crédito, o interesse e o debate dentro dos STRs da Zona da Mata mineira eram grandes, uma vez que os agentes financeiros tradicionais (bancos), não tinham interesse e nem expertise para atender o pequeno agricultor, como exemplificado por um agricultor familiar da microrregião de Muriaé:

É isso que tocou a gente a organizar nos direitos e também no crédito. Que aquilo que foi iniciado ali, às vezes o trabalhador rural, o pequeno proprietário, o meeiro, o parceiro ali. Ele chegava nos bancos e os bancos nem olhava pra ele porque era uma pessoa que não tinha uma vestimenta às vezes, de chinelo no pé, descalço e que eles, o banco, não confiava de abrir um crédito pra ele, até uma conta. Como é que uma pessoa daquela tinha dinheiro para botar nessa conta?” (DIÁRIO DE CAMPO, 2017)

Assim, apesar de as lideranças pioneiras dos STRs ZM iniciarem, na década de 1990, um debate sobre a criação de um cooperativismo de crédito voltado aos interesses e às necessidades de seus associados, o assunto ficou em espera, priorizando-se o associativismo e outras ações. Porém, com o advento do Pronaf e a ineficiência dos agentes financeiros tradicionais em operacionalizar essa linha de crédito para o agricultor familiar, o cooperativismo de crédito fortaleceu-se nas pautas dos STRs locais, como se percebe na passagem a seguir:

Então, na verdade, o cooperativismo de crédito porque ele surge (na ZM mineira), né? Ele surge no sentido do entendimento da economia dos produtores e porque também, você vê, a questão do Pronaf foi, porém como se dava acesso os produtores ao Pronaf? Que era uma linha de crédito específica aos agricultores, então não se dava, dava para os aviadores. E aí quando o sindicato tinha bandeira aí nessa questão do Pronaf, enfim, então tinha muitos desafios nas agências convencionais né? Principalmente no Banco do Brasil, na época que geriu o Pronaf, né? Então, assim, os produtores eles não tinham vez nas agências bancárias. E aí não tendo vez nas agências como que eles iriam fortalecer sua propriedade? Porque você

precisa de ter o sindicato organizando sua documentação, toda a sua documentação, você tem que ter o cooperativismo de produção para te contribuir na sua comercialização, mas você também tem que ter crédito, se não isso não ia funcionar. Aí a gente tinha o desafio do crédito. Então, o crédito surge de uma demanda de fortalecimento dos agricultores assim como também difícil acesso às agências que existia (ENTREVISTADO DIR02).

Com o advento de novas lideranças no movimento sindical na região, junto a uma nova conjuntura política em âmbito nacional, e com a criação de políticas públicas voltadas para a agricultura familiar, sobretudo em relação ao acesso ao crédito rural, investe-se, novamente, na ideia de criação de um cooperativismo de crédito da AF na região. O cooperativismo de crédito ligado à AF “surge por uma necessidade, por uma demanda dos agricultores pelo acesso ao crédito. E, quem fomentou todo o processo foi o movimento sindical dos trabalhadores rurais” (ENTREVISTADO EXPRE01), e que é reforçado também pela fala a seguir:

[...] o principal, que alavancou a ter ela (cooperativa de crédito), foi a questão da demanda por crédito que a agricultura tinha e não acessava, que era de difícil acesso ao pequeno agricultor no Brasil, e nas outras instituições financeiras, isso era muito mais complicado do que é hoje. Então, foi a partir daí que eu entendo que a cooperativa surgiu dessa demanda, por crédito a princípio, né? [...] nem tanto sonhavam com outros produtos e serviços financeiros naqueles momentos, a demanda emergencial é uma coisa que impulsionasse a produção e desse um meio deles sobreviver no campo (ENTREVISTADO DIR02).

A partir da implementação do Pronaf pelo Governo Federal, em 1996, essa dificuldade de acesso a políticas de crédito, agora pensadas e estruturadas para a AF, por meio dos agentes financeiros tradicionais, acaba por induzir, ainda mais, o conceito de um modelo de cooperativismo de crédito organizado pela e para a agricultura familiar, como pode-se perceber no relato a seguir:

Com a criação do Pronaf, nós tínhamos uma parceria entre o Sindicato de Trabalhadores Rurais e o Banco do Brasil para liberação do Pronaf, porque mesmo criado em 94 e iniciado o processo de liberação dos recursos em 96 e 97, mas os recursos não chegavam até os agricultores, tínhamos o programa um volume pequeno e uma demanda grande, e a política dotada pelo sistema financeiro ainda não era de atender os agricultores familiares, daí, então, por necessidade uma vez que não atendia à demanda dos agricultores, nós pensamos, vamos então nos organizar num sistema de cooperativas de crédito, onde a gente vai conseguir atender essas demandas (ENTREVISTADO EXPRE01).

Contudo, durante a trajetória dos STRs ZM, que culminou na criação das cooperativas de crédito solidárias vinculadas à AF, ocorreram alguns conflitos e disputas internos que fizeram com que a origem, os desafios e as necessidades em comum não fossem suficientes para manter a unidade e coesão entre essas organizações. Conforme salienta Freitas (2015), isso ocorre porque as relações sociais constituídas, desde as CEBs, e as mobilizações oriundas deste processo, não são simétricas e harmônicas. Com o tempo, as divergências político-ideológicas existentes foram crescendo a ponto de afetar as relações de poder, o que culminou em uma divisão entre essas organizações.

Se antes os STRs ZM ligavam-se pela mesma origem e bandeira (luta pela defesa dos interesses da AF) e pela oposição ao sindicalismo tradicional, nesse segundo momento, esses pontos de convergência são postos de lado e as críticas sobre o modelo de atuação e disputa interna pelo controle da Federação dos Trabalhadores na Agricultura de Minas Gerais (Fetaemg) criam uma ruptura histórica no novo sindicalismo rural da Zona da Mata mineira (SILVA, 2010).

Apesar de a ruptura se dar por vieses ideológicos e relações de poder, as entrevistas realizadas apontam que havia um coordenador no polo da Fetaemg na ZM, o qual era o ponto de equilíbrio e estabilidade das relações sociais no universo dos STRs ZM. A partir do momento que esse ator se afasta do movimento, ao assumir um cargo público comissionado, a lacuna deixada por ele provoca uma disputa por cargos, que culmina na segregação do setor. A falta de um ator hábil socialmente, após a saída desse coordenador, com capacidade de articulação, poder de unicidade e liderança, foi fundamental para a ruptura sindical que se processou, conforme relato de um entrevistado:

Acho que o princípio disso aí começou, porque assim, o coordenador do polo da FETAEMG na Zona da Mata, essa foi a chave aonde começou os problemas, quando ele afastou daqui. Ele conseguia uma unanimidade, ele afastou do movimento, ele foi para o poder público e aí começou as disputas por cargos (ENTREVISTADO DIR01).

Dos 30 STRs ZM existentes nos anos 2000, 26 deles organizaram-se e apoiaram a candidatura do substituto do ocupante anterior, para o cargo de Coordenador do Polo ZM da Fetaemg, na composição da chapa para disputa da presidência da Fetaemg. Porém, a direção da Fetaemg, ao montar a chapa de disputa das eleições (chapa única), desconsiderou o pleito desses STRs, indicando outro nome para ocupar o cargo. A insatisfação com a decisão,

somada às críticas já existentes a respeito da atuação e das diretrizes da Fetaemg, provocou uma dissidência nesses sindicatos, que abandonam a Fetaemg e criam a Fetraf - MG. Isso ocorreu devido ao coordenador do Polo ZM anterior, além do apoio dos 30 sindicatos, ainda possuir forte poder de articulação com as outras regionais sindicais, ONGs, CEBs e grande influência político-partidária; e, com sua saída, a pessoa que o substituiu não possuía a mesma rede de articulação, contando apenas com o apoio dos sindicatos locais e de algumas organizações, como o CTA.

A partir dessa cisão, emergem no panorama sindical da ZM duas forças em disputa: (i) sindicatos ligados à Fetaemg; e (ii) sindicatos ligados à Fetraf. Esse quadro permeará todo o processo de criação do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, o que explica a existência de dois modelos distintos de sistemas em um primeiro momento. Como reflexo da contenda no movimento sindical, alguns fatos ocorrem: (i) a Associação Regional dos Trabalhadores Rurais da Zona da Mata (formada anteriormente pela totalidade dos STRs ZM), transfere sua sede de Muriaé para a cidade de Divino, e os STRs vinculados à Fetaemg desvinculam-se dessa instituição; (ii) o CTA passa a desenvolver trabalhos apenas com os STRs vinculados à Fetraf, distanciando-se da Fetaemg; (iii) os STRs vinculados à Fetaemg criam a Associação Intermunicipal dos Pequenos Agricultores Produtores Rurais, com sede em Muriaé; (d) com o apoio e suporte da Fetaemg, constitui-se o Centro de Estudos, Integração, Formação e Assessoria Rural da Zona da Mata Mineira (Ceifar) para assessoria ao movimento sindical e às organizações vinculadas a ele, tendo como finalidade preencher a lacuna na assessoria técnica deixada pelo distanciamento do CTA; (e) a criação de cooperativas de crédito solidárias Creditag, vinculadas aos STRs da Fetaemg e com suporte da Contag; e (f) a criação de cooperativas de crédito solidárias Ecosol, vinculadas aos STRs da Fetraf e com suporte da CUT (FREITAS, 2015).

### 5.1.2 CREDITAG FERVEDOURO

O sistema Creditag foi criado em um contexto de busca pelo fortalecimento da agricultura familiar, por meio da organização, do financiamento e da comercialização de sua produção em contexto nacional. Um dos objetivos dessa iniciativa era a facilitação e a desburocratização do acesso ao crédito para o fomento da atividade agrícola dos pequenos produtores, e o acesso a serviços financeiros básicos pelos agricultores, tais como poupança, talões de cheques, entre outros. Dessa forma, além de estar vinculado a diversas iniciativas da Contag e ser idealizado como um sistema nacional de cooperativas de crédito rural que tivesse um papel aglutinador das experiências de crédito solidário, foi planejada a constituição de uma central de crédito Creditag, com sede em Brasília (BÚRIGO, 2006).

Porém, por diversos motivos (que estão fora do escopo desta pesquisa e que ainda não foram objetos de pesquisas conhecidas), o Sistema Creditag acabou por não constituir uma central e organizou-se em apenas um nível (singulares), o que significou limitações no suporte operacional e político nas atividades cotidianas das cooperativas. Búrigo (2006) sinaliza para questões que podem explicar este quadro: (i) falta de capacidade técnica de operação no setor; (ii) dimensões continentais do país, o que dificulta, consideravelmente, a logística de uma operação nacional naquele período e acarreta um custo operacional elevado; (iii) complexidade e diversidade dos processos sociais; e (iv) falta de experiência regional bem consolidada, que serve de referência para novos empreendimentos.

Búrigo (2006, p. 258, grifos do autor) ainda reforça que, diante desses fatores, a formação de um sistema de cooperativas de crédito solidárias iniciar “de baixo para cima (a partir da consolidação das redes cooperativas no âmbito estadual ou regional) pode ser o melhor ponto de partida para que um Sistema de vocação nacional, como o Creditag, galgue sucesso no futuro”.

Em Minas Gerais, os sindicatos remanescentes do “racha sindical” dos STRs ZM, que continuaram vinculados à Fetaemg, ao constituir o cooperativismo de crédito, optam pelo modelo proposto pela Contag e, assim, fundam a Creditag Fervedouro. Ainda foram fundadas outras três cooperativas (Creditag João Pinheiro; Creditag Sabinópolis; e Creditag Cláudio). Dessas experiências mineiras, nesta pesquisa, foca-se na Creditag Fervedouro, pois foi uma experiência que se consolidou e, apesar de alguns apontamentos sobre as outras experiências Creditag no estado, as motivações que levaram à falha de algumas iniciativas não são objeto de interesse desse estudo.



Conforme relatos dos sócios-fundadores da Creditag Fervedouro, apesar de o acesso ao crédito ser presença constante nas pautas das reuniões dos STRs ZM ligados à Fetaemg, a discussão do cooperativismo estava em processo embrionário no início dos anos 2000. Porém, com o dinamismo e o forte engajamento do sindicalismo rural da CUT, os sindicatos dissidentes da Fetaemg, agora já ligados à Fetraf, implantam no estado as primeiras cooperativas de crédito solidárias, vinculadas ao Sistema Ecosol.

Inclusive, pode-se inferir que foi a partir do funcionamento das primeiras cooperativas Ecosol no estado que impulsionaram-se as discussões e a implantação do cooperativismo de crédito solidário vinculado à base regional da Contag. A necessidade do acesso ao crédito misturou-se, naquele momento, com o interesse em preservar o território de atuação das bases sindicais municipais, como evidenciado no relato a seguir:

Quando começamos a discutir, se não me falha a memória, as primeiras agências da Ecosol já estavam funcionando nos municípios. Lembro inclusive no município de Eugenópolis, cujo sindicato era ligado a Contag e ali em Tombos abriu uma agência em Catuné, e eu sei que já tinham associados do sindicato de Eugenópolis que estavam abrindo contas em Catuné e isso, inclusive, até nos forçou a agilizar a discussão do cooperativismo de crédito dentro do nosso modelo da Contag (ENTREVISTADO PRE01).

Assim sendo, a constituição da Creditag Fervedouro pode ser, também, caracterizada como um movimento de reação ao “racha sindical” ocorrido anteriormente, o que nos dá pistas para entender o porquê do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais ser, neste momento inicial, polarizado em dois núcleos distintos. A explicação perpassa às disputas no cenário nacional (Contag e CUT) até disputas no contexto regional. Pode-se perceber que as escolhas das filiações nacionais são definidas, sobretudo, pelas rupturas e alianças forjadas a nível regionalmente. Essas questões realçam a dimensão institucional desse processo, que envolve valores, conflitos, símbolos, regras e que acabam por condicionar as organizações, mostrando que essas estão diretamente ligadas as suas fontes de incubação (os STRs).

Com base nessas disputas, o papel reativo dos STRs ZM vinculados à Fetaemg, em relação ao cooperativismo de crédito, pode ser explicado por alguns fatores: (i) grupo de atuação restrito a 4 sindicatos – Muriaé, Eugenópolis, Carangola e Miradouro; (ii) perda da associação regional que dava suporte às atividades sindicais, sendo necessária uma reestruturação das associações de apoio as atividades sindicais, com a criação da Associação Intermunicipal dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais (AIPAT) e a Ceifar; e (iii)



falta de suporte operacional adequado tanto no cenário estadual (Fetaemg) quanto no cenário nacional (Contag).

Os STRs ZM de Muriaé, Eugenópolis, Carangola e Miradouro, após perda da unicidade sindical regional, perdem, também, a Associação Regional que se associa aos STRs dissidentes, e passa a representá-los juridicamente até a formalização da Fetraf MG, logo, a articulação política e de representação sindical era promovida dentro da associação.

Já nos quatro sindicatos remanescentes, a falta da estrutura e apoio, representada pela perda da associação, era sentida, visto que o polo regional da Fetaemg não conseguia promover o auxílio adequado para os STRs e nem estruturar projetos de maneira eficiente para captação de recursos e de promoção social para a base sindical.

A partir dessa lacuna, é criada, em 2001, a Associação Intermunicipal dos Pequenos Agricultores e Trabalhadores Rurais (AIPAT), com o apoio dos STRs, da CPT e da Fetaemg. O grande objetivo da organização dessa entidade era promover políticas de comercialização que atendessem às necessidades dos agricultores familiares da região e, também, buscassem recursos em fontes vedadas ao sindicalismo, para criar uma estrutura de apoio às atividades econômicas da base social ligadas aos sindicatos rurais. Segundo Santos et al. (2018), o sucesso desse empreendimento para a agricultura familiar da região só foi possível graças à relação de apoio institucional (financeiro e político) produzida pelos STRs, pois além de compartilhar a mesma base social, o sindicato cedeu um espaço para ser a sede para organização, além de colocar à disposição recursos financeiros para sua sustentação inicial.

Dentro das pautas discutidas nos STRs estudados, o fortalecimento da rede de distribuição e comercialização eram estratégias fundamentais para o desenvolvimento do meio rural regional, e o sucesso da criação e incubação da AIPAT, por parte dos sindicatos, proporcionou a motivação e organização necessárias para que fossem desenvolvidas novas estratégias e organização de novas estruturas para uma intervenção positiva na realidade da agricultura familiar da região. Assim, corrobora-se com a afirmação de Santos et al. (2018) de que os vínculos produzidos e a experiência obtida com a criação da AIPAT contribuíram, consideravelmente, para construir uma racionalidade cooperativa e de intervenção econômica no imaginário do sindicalismo rural local. Foi mediante a atuação da AIPAT que a agricultura familiar da região passou a comercializar no mercado institucional (PAA, em 2006; PNAE, em 2010), ação fundamental para a consolidação de redes de comercialização de produtos da agricultura familiar. Ainda:

O processo de cooperação em prol do fortalecimento da agricultura familiar, marcado pelo cunho político de formação do sindicalismo, parece mesmo ter induzido maior protagonismo dos agricultores familiares, o qual transpôs o âmbito de representação da categoria trabalhador rural, com o sindicato, e se interpõe no organizativo e no econômico, influência o acesso da AIPAT a políticas públicas e na constituição de parcerias (SANTOS et al., 2018, p. 342).

Com o trabalho da associação promovendo avanços na organização produtiva e estruturando uma rede de comercialização sólida, o sindicalismo passou a direcionar seus esforços para dois gargalos que ainda travavam o desenvolvimento da AF na região: (i) a falta de uma assistência técnica/operacional e de formação para as atividades sindicais e associativistas/cooperativistas; e (ii) o acesso ao crédito, fundamental para estruturar as atividades econômicas e melhorar a qualidade de vida no campo.

Desse modo, no ano de 2003, foi constituído o Centro de Estudos, Integração, Formação e Assessoria Rural da Zona da Mata Mineira (Ceifar), com o objetivo de prestar serviços aos STRs em questões contábeis, jurídicas, treinamento e capacitação técnica de lideranças, e de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER). Por ser uma entidade criada para assessorar tecnicamente o movimento sindical e as organizações vinculadas a ele, “acaba por assumir uma função semelhante a que o CTA realizava junto ao polo da Fetraf. A polarização dos grupos torna-se mais nítida quando essas duas organizações de assessoria vão ganhando referência” (FREITAS, 2015, p. 120), e que foi reforçado por um dos entrevistados:

Então o CEIFAR foi criado com o objetivo de prestar serviços ao sindicato que era o contábil, que era eu, jurídico, contratar advogado para... porque você contratando coletivamente ficava um custo menor e técnica da mesma forma. Inclusive houve a contratação de técnicos, alguns técnicos foram contratados prestando algum serviço aí na região. Então o objetivo do CEIFAR foi esse, e aí o CEIFAR teve sucesso, posso te falar que teve sucesso, porque depois de algum tempo os sindicatos foram voltando porque tinha talvez uma deficiência lá de prestação de serviços e a gente foi ganhando muita gente de volta (ENTREVISTADO DIR01).

O Ceifar começa a buscar recursos, a partir da estruturação de projetos e participação em licitações, além de cobrar mensalidades para a execução de serviços de assessoria e contabilidade para STRs, associações e cooperativas, conseguindo organizar uma fonte de recursos própria. Além disso, torna-se um importante articulador político regional, com assento em diversos conselhos (destaque para o Território da Serra do Brigadeiro – TSB). Segundo Freitas (2015), por ser uma organização mais voltada para assessoria administrativa e contábil e mobilização dos sindicatos, o Ceifar teve papel relevante para atingir a

sustentabilidade das organizações de sua base e mostrou-se um importante articulador da resistência às atividades de mineração na região, demonstrando seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar na ZM.

Com a criação da AIPAT e, no campo técnico e político, com a constituição da Ceifar, a estruturação de ações no campo do associativismo e comercialização tornou-se ainda mais necessário debruçar-se sobre a questão do acesso ao crédito e a serviços financeiros para amparar o crescimento da AF na região. Dessa maneira, os STRs ZM vinculados à Fetaemg encararam o desafio de bancar, politicamente e financeiramente, uma cooperativa de crédito solidária, com base na experiência da Cresol no Paraná. As lideranças sindicais, com o apoio da Fetaemg e Contag, visitaram as cooperativas Cresol, conheceram de perto o modelo de atuação e voltaram desta viagem técnica motivadas para replicar a experiência em seu território, porém utilizando estratégias pensadas pela Contag que, naquele momento, buscava organizar um sistema próprio, mas também baseado na iniciativa da Cresol.

Segundo relatos de alguns sócios-fundadores, conhecer de perto a realidade do cooperativismo de crédito solidário no Sul do Brasil foi o catalisador necessário para prosseguir com o projeto de constituição de um empreendimento não só para a agricultura familiar, mas, antes de tudo, da agricultura familiar. A partir disso, foi uma questão de tempo até a criação da Creditag Fervedouro, o que reforça o apontamento de Freitas (2011, p. 26), de as iniciativas de crédito solidário serem uma ferramenta estratégica para “fortalecer a luta política dos agricultores e, ao mesmo tempo, lidar com a formação de uma racionalidade econômica na gestão dos negócios”. Isso fica evidenciado pelo relato a seguir:

Eu vi a oportunidade de a gente construir aquilo que estava acontecendo no Sudoeste do Paraná, da gente poder trazer tudo aquilo de bom que estava vivendo na agricultura familiar lá da região do Paraná. Por que não a Zona da Mata não poderia ter uma instituição de crédito né, nos mesmos moldes que a Cresol trabalhava, mas com a nossa realidade, com a nossa cultura aqui diferenciada. Eu acho que isso motivou muita gente (ENTREVISTADO EXPRE01).

No ano de 2006, nasce, juridicamente, a Creditag Fervedouro, com 83 sócios-fundadores e R\$ 8.300,00 (oito mil e trezentos reais) de patrimônio. Devido à necessidade de outros trâmites legais (autorização de funcionamento pelo Bacen, CNPJ, registro na Junta Comercial, convênio com Banco do Brasil), é somente em junho de 2007 que a Creditag Fervedouro inicia suas atividades. Cada um dos sócios-fundadores, além de integralizar como cota-parte o montante de R\$ 100,00 (cem reais), ainda doaram o valor de R\$ 50,00 (cinquenta

reais) para viabilizar a aquisição dos equipamentos mínimos necessários para o funcionamento da Creditag Fervedouro (comprar o primeiro computador, a primeira impressora, a primeira mesa de escritório, entre outros). Ainda:

Os sindicatos, que custearam todo o processo, fizeram a mobilização e custearam de forma financeira “Olha, precisa reunir o grupo dos associados aqui de Miradouro lá em Fervedouro” o sindicato pagava o ônibus para levar os caras. “Há um curso de capacitação lá em Belo Horizonte” sindicato pagava para levar os caras, entendeu? Então esses 83 cooperados que fundaram a cooperativa eles não reuniram uma vez e fundaram. Teve todo um processo de capacitação feita pela UFV que deu curso na época, falou muito de cooperativismo, então não foi um processo de “simplesmente vamos criar”. Foram dois anos de preparação, elaboração de propostas, elaboração do estatuto (ENTREVISTADO DIR01).

Como fica claro no relato anterior, o empenho dos STRs para a mobilização de seu quadro social em torno da pauta do crédito foi fundamental não só para a implementação do cooperativismo, mas, principalmente, para seu sucesso e longevidade. Outro ponto de grande relevância foram as experiências anteriores em grupo de compras coletivas de insumos, provenientes das atividades das CEBs atuantes na região, como percebe-se nos relatos a seguir:

Como a gente tem um sistema socialista, é por isso que a gente pensou no cooperativismo pra facilitar também compras de insumos agrícolas, empréstimo pra comprar esses insumos que era muito difícil, né? Então em grupo, a gente viver grupo é muito mais fácil (DIÁRIO DE CAMPO, 2017).

Nós aqui da região, na verdade, nós já tínhamos aquele espírito de cooperativa. O pessoal já se reunia, já tinha os grupos. Às vezes reunia em associação, em grupos em compra de insumos e sentiu, a gente sentia a necessidade naquele momento em relação ao crédito. Porque muitas das vezes, a agricultura familiar aqui em si, o pequeno produtor ele tinha dificuldade enorme de acessar crédito nos bancos que existiam na época (ENTREVISTADO DIR04).

A mobilização da agricultura familiar, como base social fundante do crédito solidário na região, tem nas redes sociais de parentesco e confiança fonte de integração. Por se tratar de dinheiro, tanto para investir no empreendimento, quanto para a cooperativa emprestar, necessitava-se de um alto grau de confiabilidade mútua. Assim, a confiança na liderança dos STRs, e depois nas cooperativas de crédito, era vital para o sucesso ou falha do empreendimento e, por serem os próprios agricultores administradores da organização, em

certos momentos, geravam-se dúvidas acerca da capacidade deles pelos seus pares (FREITAS, 2011). Para Búrigo (2006), a capacidade das organizações financeiras de gerar confiança é decisiva para que as pessoas disponham-se a abrir contas (tornando-se cooperadas), a movimentar sua vida financeira por meio delas e, também, superar as desconfianças provenientes de experiências anteriores que não obtiveram sucesso. Essas características ficam evidenciadas nas falas a seguir:

Eu acho que assim que o povo tinha uma confiança e juntava, acompanhava o processo mas quando a gente falava, né, desta questão de crédito, mexia com dinheiro, já a preocupação dos trabalhadores em si né, é que nós não ia dá conta e infelizmente gente não ia dá conta de lidar com dinheiro, que era só pessoa estudante, só mesmo um cara formado na área (ENTREVISTADO EXPRE01).

Muita gente falou que nós... você deu 150... aquilo não vai à frente não porque essa cooperativa, outra cooperativa quebrou lá, essa também vai ser a mesma coisa mais e tal, mas a gente continuou acreditando (CRESOL SUDESTE DE MINAS, 2017)

Essa situação é relevante na medida em que a criação de compromissos e envolvimento pessoais e sociais, e o estabelecimento de uma rede de interdependências, acabam por constituir limitações a ações e condutas, sem a necessidade de uma ação coercitiva externa a organização. Isso confere uma fonte de estabilidade e integridade social, que permite o surgimento de organizações horizontalizadas, baseadas em redes de reciprocidade e confiança, em contraponto ao modelo verticalizado dominante dentro do SFN (BITTENCOURT e ABRAMOVAY, 2003; BÚRIGO, 2006; LOCKS e RAMOS, 2010; FREITAS, 2011; FREITAS et al., 2012).

A Creditag Fervedouro nasce como uma cooperativa de crédito rural, a qual só podiam se associar produtores rurais que se enquadrassem como Agricultor Familiar, conforme definição da Lei nº 11.326, de julho de 2006. Além de compartilhar com o empreendimento sua base social e redes de relacionamento, os STRs ainda cedem o espaço físico e os funcionários para o desenvolvimento das atividades dentro da organização. As lideranças instituídas no novo empreendimento também são lideranças sindicais locais. Além do apoio dos 4 STRs (Muriaé, Carangola, Miradouro e Eugenópolis) para cobrir custos operacionais e ceder a estrutura física para o funcionamento da Creditag Fervedouro, foram feitas parcerias com a Fetaemg, para contratação do contador, e com a Contag e Ancosol, para a disponibilização de cursos e assessoria.

Como resultado da dependência estrutural e financeira, vinculado ao compartilhamento da base social e de lideranças, neste momento inicial, não há criação de uma identidade própria e a cooperativa é vista e compreendida (tanto internamente, como externamente) como uma espécie de “banco dos sindicatos”. Esse cenário é de vital importância para se entender as escolhas iniciais das estratégias de fortalecimento desse empreendimento.

O forte enraizamento social na constituição da Creditag Fervedouro é também caracterizado pelo quadro funcional do empreendimento, formado por indivíduos provenientes da mesma base social fundante e com baixa influência dos chamados conhecimentos peritos provenientes dos sistemas peritos que, como afirma Giddens (1991), são uma das principais fontes de desencalxe ao remover as relações sociais dos seus contextos e, assim, promover a separação espaço e tempo.

Dessa forma, a fonte inicial de confiança em empreendimentos de crédito solidário, que se enquadrem dentro de uma incubação institucional, é proveniente de mecanismos e intercâmbios produzidos em ambientes disruptivos ao pensamento hegemônico (CPT, CEBs, novo sindicalismo rural) e consolidados em ambientes de cooperação baseados em relações de reciprocidade, “sustentadas pelo interconhecimento e pela confiança mútua e reforçadas por normas e regras coletivamente construídas” (ESCHER, 2011, p. 169).

Entretanto, alcançar novos cooperados que se encontravam além das redes de confiança pessoais e familiares, para que depositassem seu dinheiro e movimentassem na cooperativa, era um movimento capital para o sucesso dos empreendimentos. A primeira estratégia adotada foi ampliar a rede de atendimento da Creditag Fervedouro de forma a abranger ao máximo as redes relacionais vinculadas aos STRs que a apoiavam, como forma de se capitalizar social e economicamente, para, em um segundo momento, buscar interagir além das fronteiras relacionais compartilhadas com os STRs.

Dentre os principais desafios encontrados pela Creditag Fervedouro em seus primeiros anos de atuação, destacam-se: (i) distância entre sede e associado; (ii) necessidade de maior infraestrutura e tecnologia operacional; (iii) capacitação técnica e operacional de diretores; (iv) criação de um modelo de gestão de pessoas e capacitação técnica dos colaboradores; (v) dificuldades para acessar o Pronaf; (vi) fidelização e movimentação dos associados na Creditag; e (vii) necessidade de filiação a uma Central que desse suporte às atividades da cooperativa.

Dessa forma, inicia-se a criação dos pontos de atendimento (PA) vinculados à Creditag Fervedouro. Entre os anos de 2009 e 2012, são inaugurados 8 novos PAs. Em 2009 são inaugurados os PAs nos municípios de: (i) Rosário da Limeira; (ii) Eugenópolis; (iii) Miradouro; e (iv) Muriaé, no distrito de Belisário. Já em 2010, cria-se os PAs em: (a) Eugenópolis, no distrito de Pinhotiba; (b) Muriaé; e (c) Manhuaçu. Por fim, em 2012, constitui-se o PA do município de Carangola. Esse movimento, além de reduzir a distância física entre cooperativa e associado, colabora para uma maior movimentação financeira na cooperativa.

Quadro 3: Postos de Atendimento Creditag Fervedouro

NOME PAC	MUNICÍPIO	DATA DE INAUGURAÇÃO
CREDITAG PA ROSARIO DA LIMEIRA	ROSÁRIO DA LIMEIRA	02/03/2009
CREDITAG PA EUGENOPOLIS	EUGENÓPOLIS	01/04/2009
CREDITAG PA MIRADOURO	MIRADOURO	01/04/2009
PA COOPERATIVO BELISÁRIO	MURIAÉ	07/12/2009
CREDITAG PA PINHOTIBA	EUGENÓPOLIS	17/05/2010
CREDITAG PA MURIAE	MURIAÉ	17/06/2010
CREDITAG PA MANHUAÇU	MANHUAÇU	16/08/2010
CREDITAG PA CARANGOLA	CARANGOLA	01/07/2012

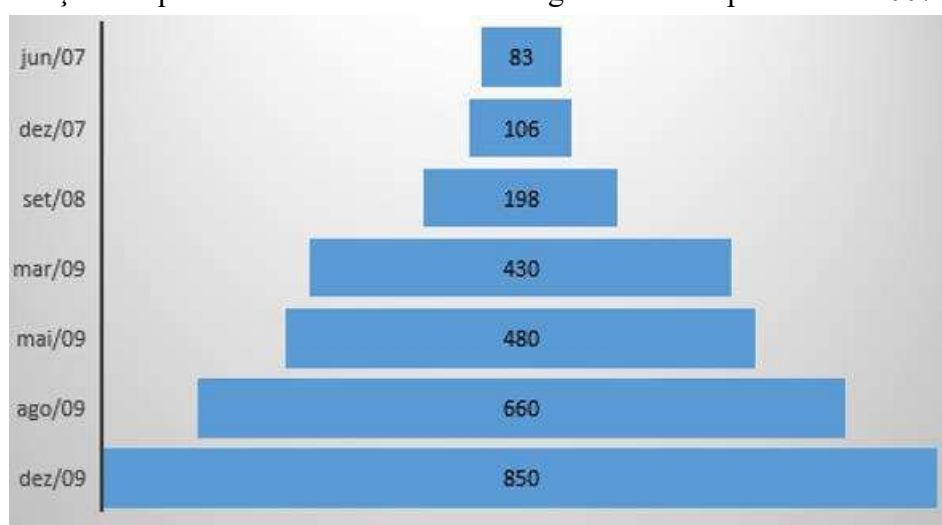
Fonte: BACEN, 2017.

Todos os pontos de atendimento criados pela Creditag Fervedouro seguem dependentes do suporte dos STRs das localidades onde se instalam, o que não difere essa expansão do modelo de criação da sede. O local de funcionamento da cooperativa e os funcionários lotados são cedidas pelos STRs locais, que também compartilham sua base social.

A princípio, a criação dos PAs é vista como uma estratégia para o fortalecimento econômico, social e político da Creditag Fervedouro, porém, espera-se que, no futuro, esses PAs tornem-se, também, cooperativas singulares. Isso ocorreria quando essas localidades passassem a ter condições de manter uma cooperativa financeiramente e o PA atingisse um nível de desenvolvimento institucional e organizativo que possibilitasse a mudança. (BASSO, 2009; ESCHER, 2011).



Figura 5: Evolução do quadro de associados – Creditag Fervedouro período de 2007 a 2009



Fonte: Dados da pesquisa

Como resultado, a partir da abertura dos novos PAs, durante o ano de 2009, a Creditag Fervedouro finaliza o ano fiscal alcançando um quadro social de 850 cooperados, o que representou um crescimento de mais de 1000% do quadro social entre os anos de 2007 (com 83 sócios-fundadores) e 2009 (850 cooperados).

Além de enfrentar os desafios de viabilizar-se economicamente, a Creditag Fervedouro precisou se organizar para atender as normas e regulamentações que tratam do seu funcionamento. Somente entre os anos de 1995 a 2008, foram publicados 24 normativos (por Resolução; Carta-circular; Comunicados; e Circular) pelos órgãos reguladores do SFN, que, em alguma instância, alteravam as regras para o funcionamento e organização desses sistemas cooperativos, ampliando a padronização das rotinas administrativas (PINHEIRO, 2008). Por ser uma questão que afeta o cooperativismo de crédito em sua completude, as questões relativas ao Bacen, serão discutidas em tópico específico.

Os desafios relacionados à necessidade de maior infraestrutura e tecnologia operacional, a capacitação técnica e operacional de diretores, a criação de um modelo de gestão de pessoas e a capacitação técnica dos colaboradores estão diretamente relacionados com a incapacidade do Sistema Creditag (leia-se: Contag) de aprovar uma Central que desse suporte às atividades de suas cooperativas. O incentivo da Contag ao Sistema Creditag, limitou-se a criar apostilas e cursos de organização e criação de cooperativas e a alguns treinamentos pontuais para diretores. Assim, o sucesso do empreendimento da Creditag Fervedouro, bem como seus ônus iniciais, recaiu sobre a capacidade dos STRs de bancar financeira e socialmente a iniciativa.



Com este panorama em que o apoio logístico não chegava via Contag, coube à Ancosol ser o apoio da cooperativa para que essa pudesse ser representada, e tivesse um espaço de interação política para superar alguns dos desafios organizacionais. Assim, o operacionalizar Pronaf, principal desejo dos STRs e agricultores, mesmo com o crescimento do empreendimento, apesar das adversidades, ainda era uma realidade distante. Outro fator importante é que, apesar dos acordos de parceria e de compensação financeira com o Banco do Brasil, não havia grande sinergia nesse relacionamento, pois faltava maior força institucional à Creditag Fervedouro. Nesse quadro, a necessidade de filiação a uma Central que desse suporte às atividades da cooperativa tornava-se cada vez mais imperativa.

### 5.1.3 SISTEMA ECOSOL EM MINAS GERAIS

O sistema Ecosol foi desenvolvido pela Agência de Desenvolvimento Solidário (ADS)<sup>23</sup>, em parceria com a CUT, com o objetivo de organizar uma rede de instituições financeiras de caráter local, coletivo e solidário, com a finalidade de impulsionar o desenvolvimento local, por meio de: (i) acesso ao crédito por parte da população de renda baixa; (ii) mobilização da poupança da população; e (iii) promoção do desenvolvimento local sustentável e solidário, mediante projetos produtivos orientados por tais princípios (ECOSOL, 2006; BÚRIGO, 2006).

A ADS, ao elaborar a proposta de constituição do sistema Ecosol, contou com o suporte de outros sistemas de crédito solidário constituídos anteriormente, principalmente, do Sistema Cresol e Ascoob, além do apoio de diversos sindicatos. Apesar do objetivo principal ser atuar frente as necessidades das populações de baixa renda, para dar sustentabilidade ao projeto, haveria cooperativas, vinculadas a setores sindicais<sup>24</sup>, com maior capacidade de movimentação financeira. Nessa estratégia, constituiu-se a Cooperativa de Crédito dos Bancários (Bancredi). Já para as cooperativas com o foco de atuação para o meio rural, o

---

23 A ADS foi criada em 1999 pela CUT, Fundação Interuniversitária de Estudos e Pesquisas sobre o trabalho (Unitrabalho), Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), Federação de Órgãos para Assistência Social e Educacional (FASE). Tem por objetivo a busca de alternativas na geração de trabalho e renda e de modelos de desenvolvimento sustentável, por intermédio da promoção da economia solidária para o fortalecimento e constituição de cooperativas e de empreendimentos coletivos solidários (ADS, 2018).

24 Para solicitar filiação ao Bancredi é preciso ser trabalhador do sistema financeiro - bancários sindicalizados, bancários aposentados, funcionários do mercado de valores, CIA de seguro, CIA de capitalização, pais, cônjuges e filhos - (BANCREDI, 2018)

projeto previa a formação de cooperativas de pequeno porte e de bases regionais de serviço com o objetivo de dar suporte a elas (BÚRIGO, 2006).

O sistema Ecosol foi criado oficialmente em 2002. No mesmo período, a ADS formalizou a proposta de criação da Central de Crédito do Ecosol, que foi autorizada a funcionar pelo Bacen em 2004. A partir dessa data, a Ecosol passa a constituir um sistema de 2 níveis, contando com cooperativas singulares e com a cooperativa central. A Central Ecosol funcionou de 2004 a 2010, à rua São Bento, no centro da cidade de São Paulo (BÚRIGO, 2006).

Segundo Búrigo (2006), há um apelo simbólico marcante em a Central Ecosol ter a sua sede nessa rua, devido a existência de uma grande concentração de bancos e de outras instituições financeiras nesse espaço:

[...] a localização da sede do Ecosol parece carregada de certo simbolismo: encravada no centro dos mercados modernos do dinheiro sugere algo como uma manifestação de resistência, diante do mercado bancário no país: para as cooperativas do Ecosol o mais importante não é o lucro embutido nas operações, mas a ampliação das oportunidades econômicas dos tomadores dos empréstimos e a satisfação das necessidades financeiras de seus associados” (BÚRIGO, 2006, p.230).

Após a organização do Sistema Ecosol, e por meio do apoio técnico e financeiro da ADS, foram mapeados municípios com aptidão a iniciativas de empreendimento social e coletivo - locais com experiências anteriores em algum desses itens: (i) fundos rotativos de crédito; (ii) forte presença do sindicalismo dos trabalhadores rurais; (iii) compras coletivas de insumos; (iv) compras coletivas de terras; (v) associações e cooperativas de outros ramos; entre outros. Ainda se realizaram, em diversas regiões do Brasil, encontros com o objetivo de incentivar o cooperativismo de crédito solidário como instrumento de desenvolvimento local e da agricultura familiar (MARTINS, 2010; SILVA, 2010).

Em Minas Gerais ocorreu, na cidade de Espera Feliz, no ano 2001, um desses encontros de incentivo ao cooperativismo de crédito solidário, promovido pela ADS, Sistema Ecosol e CTA, do qual participaram 16 STRs ZM (SILVA, 2010; FREITAS, 2011). Freitas (2011, p. 95, grifos do autor) relata que “a partir da chegada desta ideia da Ecosol aqui na Zona da Mata, o projeto de constituição de cooperativas de crédito rural solidárias na região foi rapidamente difundido no interior do movimento sindical”.

Segundo Silva (2010), a escolha da região da Zona da Mata em Minas Gerais, pela ADS, ocorreu pela presença de experiências de fundos de crédito rotativos anteriores. Foram

conduzidos estudos de diagnósticos em cinco municípios da região (Espera Feliz, Divino, Simonésia, Tombos e Araponga), que, além de atenderem aos requisitos, interessaram-se pela iniciativa das cooperativas de crédito solidárias. Dessa forma, “foi realizada uma pesquisa sobre demandas por produtos e serviços financeiros por parte da agricultura familiar, de forma a permitir entender a dinâmica econômica das famílias e as formas a que estas recorriam sempre que necessitavam de crédito” (SILVA, 2010, p. 64).

Os municípios de Araponga e Espera Feliz foram os escolhidos, em razão dos trabalhos coletivos que eram realizados pelos STRs, associações, cooperativas de produção, CEBs e a existência de exitosos programas de FCRs. Porém, a presença de uma cooperativa de crédito em Espera Feliz, vinculada ao Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil (SICOOB), levou o Bacen a não autorizar a criação de outra cooperativa no município. Assim, a cidade de Tombos, vizinha de Espera Feliz, e também com forte articulação sindical e de organizações vinculadas à agricultura familiar, foi escolhida para ser a sede de uma cooperativa Ecosol, juntamente com Araponga (MARTINS, 2010).

A iniciativa era vista com bons olhos, dentro dos STRs, das associações e pelos agricultores familiares da região, para se criar uma alternativa ao acesso a serviços financeiros prestados pelos agentes financeiros tradicionais, que, na maioria das vezes, não eram capazes de atender plenamente esse público. Sendo assim, ter uma organização que compartilhasse seus valores e pudesse prover serviços financeiros, logo reverberou no mundo rural da ZM mineira.

No município de Araponga, as experiências de compras de terras coletivas<sup>25</sup>, por meio de mecanismos de solidariedade, foram o ponto de origem de todo o processo de organização social e coletiva da agricultura familiar local. Segundo Campos e Mendes (2011), esta iniciativa teve como ponto de partida uma família local que realizou a primeira compra de terra de forma coletiva em 1977.

Segundo relatos das entrevistas realizadas, um dos irmãos dessa família tinha a intenção de comprar um terreno que era de um fazendeiro local, entretanto, o valor pedido estava além de sua capacidade financeira. Ao conversar sobre o tema em família, o agricultor convenceu outros dois irmãos, não a emprestar o dinheiro para que fosse realizada a compra, mas sim a comprarem juntos com ele o terreno, e o dividirem de acordo com o valor que cada um disponibilizou ao negócio. Então, eles juntaram-se e compraram o terreno.

---

25 Para aprofundamento no tema, conferir Campos e Mendes (2011).

A história da compra coletiva dos irmãos logo se espalhou pela comunidade e, com a criação da CEBs na região, em 1979, que possibilitou um espaço de interação e de organização coletiva, a estratégia adotada pelos irmãos difundiu-se como estratégia para que agricultores, trabalhadores rurais e meeiros adquirissem sua própria terra (CAMPOS e MENDES, 2011).

A partir da interação promovida pela CEBs, a comunidade local tornou-se mais unida e passou a participar de cursos promovidos por essa organização em outros municípios. Por meio da força litúrgica da teologia da libertação, os irmãos e seus companheiros de fé “criaram” a Conquista de Terras em Conjunto (CAMPOS e MENDES, 2011). “Aí, nessa história tudo começou. [...] e a história já falava que a gente tinha que partir para uma ação, tinha muito claro na Bíblia, a Bíblia falava que fé sem ação é morta ou sem obra” (CAMPOS e MENDES, 2011, p. 26). O relato a seguir corrobora com a tese apresentada por Campos e Mendes (2011):

Então a história começou aí, por que começou aí? Então da iniciativa deles de comprar terra conjunto vieram outras compras em conjunto. Então sempre fazendo assim “Ah, eu não tenho dinheiro” então pegava emprestado com vizinho com colega ou às vezes pegar uma junta de boi como foi o início deles lá, uma junta de boi e vendia para pagar aquela terra então começou daí, depois disso teve uma nova compra que aí foi através de financiamento de parceiros né? Amigos, colegas ou até umas pessoas que já era até funcionário da UFV que veio a falecer não está entre nós hoje, mas também que deu... segundo eles, foi uma mão na roda porque tinha recurso né então emprestava juros baixíssimos para eles então daí foi na sequência até que... é um projeto feito pelo CTA... eu não me recordo aqui o ano, mas é lá para a década de 90... CTA fez um projeto para Fundação CUT, que aí veio um recurso específico para isso, para compra conjunta de terra (ENTREVISTADO PRE03).

O CTA e a CPT foram importantes aliados das lideranças das CEBs no processo de fundação do sindicato em Araponga. Foi constituído, em 1989, o sindicato rural e, no mesmo ano, ocorreu a primeira compra coletiva de terras, baseada além do núcleo de confiança familiar. Além de apoiar a criação do STR, o CTA criou uma sinergia forte com as novas lideranças sindicais, o que deu força a pautas para o desenvolvimento de práticas agrícolas sustentáveis e de valorização da produção da pequena propriedade, além de assessorar os agricultores sobre questões sindicais (CAMPOS e MENDES, 2011).

Das compras coletivas de terras e do trabalho das CEBs, emergiram as primeiras lideranças sindicais. E, por meio do trabalho do STR, com o apoio da CPT e CTA, foi possível desenvolver ainda mais as compras coletivas de terras na região. O CTA foi um

parceiro importante nesse processo, pois, além de promover assessoria sindical e assistência técnica para os agricultores, ajudou na captação recursos mediante projetos e serviu como ligação com outros movimentos e projetos ligados ao desenvolvimento rural brasileiro. Foi por intermédio da articulação do CTA que se viabilizaram recursos com a Fundação Ford, para a criação de um FCR, que contribuiu para a promoção de novos meios de financiamento nas compras coletivas de terra.

A importância dessas compras coletivas, para o desenvolvimento de ações coletivas em Araponga, pode ser observada na seguinte descrição de Campos e Mendes (2011, p. 17):

[...] a experiência contou para a sua ampliação não apenas com parentes e amigos envolvidos nos encontros de CEBs, mas também com a articulação de outros atores e instituições. Como, por exemplo, o Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM), o qual tem como baliza de atuação a agroecologia, que, segundo os próprios agricultores, despertou ainda mais o desejo de possuírem terra própria para poder diversificar a produção e realizar práticas agroecológicas em suas propriedades; da própria criação do Sindicato de Trabalhadores Rurais e da Fundação Ford, que, a partir de trabalhos realizados com o CTA-ZM, disponibilizou recursos para a criação de um fundo de crédito rotativo gerado pelos próprios agricultores.

Esses recursos provenientes da Fundação Ford deveriam ser geridos pelo STR. A partir disso, coube ao sindicato promover toda a gestão do fundo, incluindo a liberação e cobrança dos empréstimos. Essa nova incumbência gerou alguns questionamentos acerca da função do sindicato e, conseqüentemente, levou a se pensar em outras alternativas para cumprir essa função, como evidenciado na fala a seguir:

[...] não é o compromisso do sindicato de fazer empréstimo então achou... se pensou em uma nova forma de trabalhar esse recurso para controlar, para fiscalizar ou para trabalhar esse recurso na verdade, para administrar o recurso. Então é o que foi pensando para a cooperativa. E aí nesse momento também que foi o trabalho da CUT de espalhar o cooperativismo, então casou as ideias (ENTREVISTADO PRE03).

Se, em Araponga, a experiência com a administração de FCR para compras de terras coletivas forneceu as bases para a constituição da iniciativa Ecosol, em Tombos, foram os processos de comercialização coletivas que tiveram esse papel. Essas diferenças ocasionaram em as cooperativas terem alguns produtos e serviços específicos para atender a realidade que operavam.

Assim, ter acesso a serviços de pagamento e recebimento de boletos bancários, necessários para o desenvolvimento das práticas comerciais dos agricultores, e tendo em

perspectiva que a Ecosol Tombos era a única correspondente bancária em alguns dos municípios atendidos, ter um convênio que proporcionasse esses serviços para seus associados era fundamental. Dessa maneira, é instituída uma parceria com o Banco Popular do Brasil, que possibilitou operar tal serviço.

Vale ressaltar que, a partir do racha sindical, os STRs ZM, antes associados à Fetaemg, optam por apoiar a criação da Fetraf, aproximando-se das ações da CUT para o sindicalismo rural. Segundo Silva (2010), os STRs apoiaram a mobilização para disputar a direção da Fetaemg, porém, o fracasso desse movimento levou-os a vincularem-se à Fetraf e a sua proposta política mais combativa, que trazia o fortalecimento da agricultura familiar como sua base de ação principal.

Os encontros promovidos pela ADS, apoiados pela CUT, em parceria com o CTA, trouxeram o cooperativismo de crédito para a pauta dos STRs. Então, após a realização de encontros e do mapeamento feito pela ADS, constatou-se que Araponga possuía uma estrutura sindical coesa, e com expressão e experiência, para sediar uma cooperativa do sistema Ecosol e, como dito anteriormente, Tombos acaba substituindo Espera Feliz como a segunda experiência em Minas Gerais.

Visitar a experiência da Cresol no Paraná foi um fator importante à época, para esses grupos, a fim de se conhecer a estrutura, e o funcionamento de uma cooperativa solidária, para, a partir daí começarem a planejar e colocar em prática em sua região. Logo, iniciou-se um programa de capacitação dos agricultores para a condução do processo de criação das cooperativas. Segundo Martins (2010, p. 96), “após essa mobilização inicial foram constituídas as duas cooperativas, a Ecosol Araponga em novembro de 2004 e a Ecosol Tombos em fevereiro de 2005”.

Em 2006, é criada a Ecosol Base Minas, com sede em Espera Feliz. É uma base de serviços (constituída como associação), com o objetivo de apoiar as cooperativas e PAs do sistema Ecosol, em Minas Gerais, em assuntos relacionados a: (i) contabilidade; (ii) controles internos; (iii) educação cooperativista para cooperados; (iv) formação para dirigentes; (v) sistemas de informação; e (iv) representação política e de relações institucionais com parceiros, bancos e governo (FREITAS, 2011, p. 99).

Apesar de todo suporte promovido pela ADS, com cursos e capacitações, coube ao STR de Araponga bancar estrutural e financeiramente a criação da cooperativa. A sede da Ecosol Araponga funcionava nas dependências do sindicato, e seus colaboradores eram remunerados pelo STR, além de contar com o trabalho voluntário de alguns associados.

Na Ecosol Tombos, além dos STRs regionais que a apoiaram, a prefeitura local deu suporte com o pagamento do aluguel da sede da cooperativa, e também com o salário de um funcionário. O CTA também colaborou nos primeiros anos de atuação, com bolsas de projetos que executavam para remunerar estagiários lotados nos empreendimentos.

O apoio da prefeitura de Tombos ao empreendimento deve-se, em grande parte, a atuação da Associação dos Pequenos Produtores e Trabalhadores Rurais de Tombos (APAT), fundada em 1992, com o objetivo de organizar os agricultores familiares para condução de compras coletivas de insumos (fertilizantes e calcários), implantação de campos de produção de sementes e organização de mutirão para fabricação de sal mineral, além da difusão de práticas de cultivo agroecológicas (OLIVEIRA, 2014).

A APAT atuou, também, na captação de recursos para o desenvolvimento da AF local e, dentro das ações promovidas, em projeto escrito e desenvolvido em parceria com o CTA, e patrocinado pela Fundação Interamericana (IAF), foram implantadas três micro indústrias para beneficiamento e processamento de leite, da cana-de-açúcar e do café em Tombos, e iniciou-se a venda coletiva dos produtos da AF local via associação (EISENLOHR, 2008; OLIVEIRA, 2014). A APAT criou, em 2001, o Mercado do Agricultor, um espaço de venda direta a varejo da produção local e agroecológica (MARTINS, 2010). Ainda:

Além da demanda de produtos para o mercado local no varejo (Mercado do Agricultor) e institucional (PAA), a APAT comercializa produtos da agricultura familiar com a Rede Ecológica de Consumidores Solidários do Rio de Janeiro, por meio da atuação em rede com outras organizações de agricultores familiares da Zona da Mata mineira, bem como organizações da chamada “economia solidária” dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Associadas aos resultados e visibilidade das ações da APAT, crescem também as oportunidades de captação de recursos por meio de financiamentos e fundos sociais de diversos organismos públicos e privados (EISENLOHR, 2008, p. 92).

Assim, por intermédio da atuação da APAT na criação de circuitos curtos de comercialização local, sua participação em redes nacionais de agroecologia e de agricultura familiar, captação de recursos via projetos e comercialização de produtos no mercado institucional de alimentos, essa tornou-se um dos principais agentes de desenvolvimento não só do município de Tombos, mas de sua microrregião. Esse protagonismo permitiu que a APAT, em conjunto com outras entidades como EMATER-MG, Centro de Tecnologias Alternativas da Zona da Mata (CTA-ZM), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Conselhos comunitários rurais, Sindicato dos Trabalhadores Rurais (STR), Sindicato dos Produtores



Rurais e a Prefeitura Municipal de Tombos, discutisse e elaborasse o Plano Municipal de Desenvolvimento Rural (PMDR) e instituisse o Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR) (EISENLOHR, 2008).

Essa aproximação com o poder público não ficou restrita apenas a parcerias e projetos em conjunto. Diversas lideranças do movimento rural de Tombos, ligadas à APAT, e outras organizações, além do próprio STR, também se enveredaram para a política, ocupando cargos na gestão municipal nos mandatos do prefeito Ivan Carlos de Andrade (1995-1999/ 2005-2012), e cadeiras eletivas na câmara municipal. Dessa forma, o apoio do poder público municipal à iniciativa do cooperativismo de crédito solidário local encontra suporte no quadro de aproximação promovido pela APAT, STR e outras organizações com a prefeitura local.

Para além de subsidiar a criação e manutenção da cooperativa, o compartilhamento de sua base social foi fundamental para o processo. No caso específico de Araponga, essa ligação era tão forte que, até o ano de 2008, só poderiam se filiar à cooperativa aqueles agricultores (filhos de agricultores, ou ligados ao trabalho rural) que fizessem parte do quadro social do sindicato<sup>26</sup>.

Coube à Ecosol Araponga, a administração do fundo de crédito rotativo<sup>27</sup>, vinculado à iniciativa da Fundação Ford, utilizado para compra coletiva de terras. Anteriormente, essa atribuição era do sindicato, porém, ainda era de sua incumbência aprovar as liberações dos empréstimos relativos a esse fundo. Em relação a esse FCR, para que o agricultor pudesse acessá-lo, era necessário ser filiado tanto ao sindicato quanto à cooperativa. (SUCUPIRA e FREITAS, 2011).

Sobre a infraestrutura da Ecosol Araponga, a primeira sede foi em um imóvel alugado que atendia às exigências mínimas de estrutura física do Bacen, mas, logo nos primeiros meses, ficou claro que o custo de aluguel, naquele momento inicial, poderia comprometer o sucesso do empreendimento. Então, optou-se por transferir a sede para uma salinha dentro do sindicato, e ela ali funcionou até 2008:

[...] quando criou a ECOSOL a gente foi... como tem umas exigências lá que tem que ser no local que tem... não pode ser telhado, tem que ser laje como é hoje na verdade né? E aí então a gente teve que ir para uma casa alugar uma casa então... um comércio ali e a gente não teve recurso nem para pagar o aluguel desse comércio lá em 2005 e daí a gente ficou lá uns 4 meses, mais ou menos em 2005 a gente viu que não era viável, a gente ia comer todo o capital para ficar no local porque o recurso que a gente emprestava ainda não

---

26 Segundo Freitas (2011), essa limitação estatutária foi revogada em Assembleia Geral ocorrida em 2008.

27 Para aprofundamento sobre o tema ver Campos e Mendes (2011).



viabilizava ainda pagar as contas... telefone água e luz não dava. Então o que a gente fez, a gente fez chamou os associados em uma assembleia extraordinária e conversamos com o presidente do sindicato (ENTREVISTADO PRE03).

Em 2008, a Ecosol Araponga inaugura sede própria, edificada em terreno cedido pelo STR e financiada mediante recursos vinculados a um projeto do Governo Federal, que foram viabilizados no escopo da Política de Desenvolvimento Territorial implantada pelo Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA). O apoio técnico do CTA foi crucial para que a Ecosol Araponga tivesse condições de elaborar o projeto de infraestrutura para construção de sua sede (FREITAS, 2011).

Se em termos de estrutura física a Ecosol Araponga conseguiu atingir uma autonomia em relação ao STR, ainda dependia do seu apoio financeiro para custear suas operações. Um dos entraves para seu crescimento estava na dificuldade de aumento do quadro de associados e, em 2008, buscando-se alternativas para essa questão, é aprovada a cláusula que impedia a entrada de associados não vinculados ao STR. Essa questão também estava afetando diretamente a capacidade da cooperativa em atingir as metas estabelecidas em seu plano de negócios junto ao Bacen, conforme se pode observar no quadro a seguir.

Quadro 4: Ecosol Araponga em números - período 2008 e 2009

<b>Ecosol Araponga</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Variação</b>
Número de associados	325	385	18%
Capital social (em R\$)	46.306,31	59.528,32	29%
Aplicações (em R\$)	160.827,70	179.792,26	12%
Volume de empréstimos (em R\$)	139.945,37	138.496,13	-1%
Contratos de empréstimos (un)	344	356	3%

Fonte: Dados da Pesquisa

A maior abertura do seu quadro social teve efeito imediato. No ano de 2009, houve um aumento expressivo no quadro social, com uma taxa de crescimento de 18%. Seu capital social, conseqüentemente, teve uma variação positiva de 29%, e também observaram-se variações em outros indicadores, como percebe-se na tabela anterior. Porém, um novo problema surge neste interim: o aumento da inadimplência. Segundo relatórios internos da cooperativa, no final do exercício do ano 2008, o percentual de inadimplência estava próximo de zero e saltou, no final de 2009, para cerca de 10%. Com a abertura maior do quadro social, os mecanismos de controle social, baseados em relações de parentesco e confiança, começou a mostrar-se insuficiente frente aos novos desafios.

Diferentemente de Araponga, a Ecosol Tombos, assim com a Creditag Fervedouro, utilizou a estratégia de abrir PAs para atender aos interesses dos STRs que apoiavam a iniciativa de crédito solidário, como forma de driblar os mecanismos de controle do Bacen. O objetivo era, a médio prazo, que estes PAs se estruturassem a ponto de transformarem-se em uma singular, como demonstra o relato a seguir:

Havia também outros municípios na região, como Espera Feliz, Simonésia, Divino, todos esses também querendo criar uma cooperativa nos seus municípios. Eles almejavam também criar uma cooperativa. Porém, o Banco Central deu uma segurada. Falou que não ia liberar mais constituição de cooperativas e aí que surgiu a ideia de criar a posse de atendimento. Filiais da Ecosol Tombos. Então nós abrimos mais três agências nesse ano de 2007, que foi no distrito de Catuné, abrimos uma agência em Simonésia e uma em Espera Feliz, então... E com a ideia de futuramente essas, esses PA, esses postos de atendimento como a gente chamava se transformar em uma cooperativa. Essa que era a ideia nossa, a ideia deles lá também (ENTREVISTADO PRE02).

Durante este período, foram promovidos cursos de formação em Simonésia, Espera Feliz e Divino, com o objetivo de criar novas cooperativas Ecosol; foram enviados ao Bacen dois projetos de singulares, com sedes em Espera Feliz e Simonésia, porém, foram rejeitados pelo Bacen. Assim, em 2008, é inaugurado o primeiro PA da Ecosol Tombos em Espera Feliz. Com essa expansão, altera-se a nomenclatura da Cooperativa, de Ecosol Tombos, para Ecosol ZM e Leste de MG.

Quadro 5: Postos de Atendimento Ecosol Tombos

NOME PAC	MUNICÍPIO	DATA DE INAUGURAÇÃO
CRESOL PA ESPERA FELIZ	ESPERA FELIZ - MG	01/02/2008
CRESOL PA SIMONÉSIA	SIMONÉSIA - MG	02/02/2008
CRESOL PA CATUNÉ	TOMBOS - MG	02/05/2008
CRESOL PA DIVINO	DIVINO - MG	04/12/2009
CRESOL PA ALTO JEQUITIBÁ	ALTO JEQUITIBÁ - MG	20/05/2013
CRESOL PA SANTANA DO MANHUAÇU	SANTANA DO MANHUAÇU - MG	27/05/2013
CRESOL PA SANTA CLARA/PORCIÚNCULA	PORCIÚNCULA - RJ	08/08/2017

Fonte: BACEN, 2017.

Oriundas de um mesmo movimento (CEBs, STRs), geograficamente próximas e participantes de um mesmo sistema de crédito, a Ecosol Araponga e a Ecosol Tombos têm características de atuação distintas, baseadas, sobretudo, no perfil e nas necessidades das

bases sociais locais que as compõem. Se conseguir o acesso ao Pronaf e a outros serviços de crédito são denominadores em comum, na Ecosol Araponga era necessário, ainda, administrar os FCRs ligados a compras coletivas de terras, enquanto em Tombos, principalmente nas localidades atendidas por seus PAs, pela falta de correspondentes bancários, ter um convênio que permitisse o pagamento de contas e boletos bancários era fundamental.

No quadro a seguir, apresenta-se uma síntese da fase de incubação institucional observada nas cooperativas estudadas, para que seja possível perceber as proximidades entre as origens dessas organizações, apesar de estarem em disputa neste período de suas histórias.

Quadro 6: Comparativo das principais características das 3 cooperativas de crédito solidário mineiras no período de "Incubação Institucional"

<b>Incubação institucional</b>	<b>Ecosol Araponga</b>	<b>Ecosol Tombos</b>	<b>Creditag Fervedouro</b>
Início de Funcionamento	2004	2005	2007
Estrutura organizacional	Singular, vinculada a Central de 2º nível	Singular, vinculada a Central de 2º nível	Singular, solteira
Pontos de atendimento - excluída a sede (até 2010)	0	4	4
Público atendido	Agricultores familiares vinculados ao STR local	Agricultores familiares	Agricultores familiares
Filiação	Sistema Ecosol, Ancosol	Sistema Ecosol, Ancosol	Sistema Creditag, Ancosol
Principais organizações parceiras	ADS, CTA, BB, Fetraf, CUT	ADS, CTA, BB, Fetraf, CUT, APAT, Prefeitura de Tombos	Fetaemg, BB, Contag, Ceifar
Instituição Incubadora	STR Araponga	STRs Tombos, Espera Feliz, Simonésia, Divino	STRs Muriaé, Eugenópolis, Miradouro, Carangola
Experiências coletivas anteriores	Compras coletivas de terras; lideranças provenientes das CEBs e Mobom	Comercialização coletiva de produtos, forte integração das lideranças da CEBs no quadro político local	Compras coletivas de insumos, lideranças provenientes das CEBs e Mobom
Perfil dos colaboradores	Funcionários cedidos pelo STR, diretores e associados voluntários	Funcionários cedidos pelos STRs e Prefeituras, e diretores e associados voluntários	Funcionários cedidos pelos STRs e diretores e associados voluntários

Fonte: Dados da pesquisa

No processo de incubação institucional, o cooperativismo de crédito solidário viabiliza-se por meio da ação coletiva de atores ligados a agricultura familiar, em torno da pauta do crédito e do acesso a serviços financeiros, e retira da coesão de sua base social organizada e das redes sociais de parentesco, fonte de confiança para superar as limitações técnicas existentes. A influência de atores como CEBs, CPT, STRs, tratam de questões políticas e simbólicas que, por intermédio da incubação de valores, promovem a criação de novas organizações que já nascem com processos de institucionalização promovidos por infusões de valores e compartilhamento de suas bases sociais, que também são fonte de coesão para os empreendimentos (ver Broom e Selznick, 1963).

## 5.2 CONSOLIDAÇÃO ORGANIZACIONAL

A busca por uma consolidação organizacional do cooperativismo de crédito solidário mineiro se faz presente desde o momento em que as primeiras articulações que se transformam em propostas de autorização de funcionamento, são enviadas ao Bacen, mesmo que em menor evidência. Isso ocorre por se entender que as fases definidas neste estudo podem ocorrer de forma concomitante, ou seja, não necessariamente o advento de uma colapsa a anterior. O que ocorre é a mudança em termos de dimensões e influências de cada uma das fases no caminho trilhado pelo crédito solidário em Minas Gerais.

Na fase de incubação institucional, o cooperativismo de crédito solidário se viabiliza através da ação coletiva de atores ligados a agricultura familiar, em torno da pauta do crédito e do acesso a serviços financeiros, e apesar de já terem que seguir normativos e regras do SFN desde o momento anterior a sua criação, ele retira da coesão de sua base social organizada, para superar as limitações técnicas existentes. Assim, apesar de nessa fase se prover o necessário para que estes empreendimentos se viabilizem, o papel do agente regulador do SFN, o Bacen, não fora tratado dentro do seu escopo, visto que se entende que sua atuação está diretamente relacionada com a emergência da fase de consolidação organizacional.

A saber, para a constituição de uma cooperativa de crédito, é necessário a aprovação e autorização de funcionamento pelo Bacen, que é o órgão regulador do Sistema Financeiro Nacional. Assim, era (ainda é) obrigatório a apresentação junto ao Bacen de um projeto de constituição e funcionamento. Neste projeto deve compreender:

“(a) documentos aptos à comprovação das possibilidades de reunião dos associados, de controle, de realização de operações e de prestação de serviços na área de atuação pretendida; (b) identificação dos integrantes do grupo de fundadores; (c) identificação das entidades fornecedoras de apoio técnico e/ou financeiro; (d) documentos que demonstram conhecimento do negócio, por parte de integrantes do grupo de fundadores; (e) plano de negócios; (f) minutas dos atos societários de constituição, inclusive do estatuto social a ser adotado no caso de aprovação do pleito; (g) relatório de conformidade da ... (denominação social da cooperativa central ou confederação, quando for prevista a filiação)” (SISORF, 2018).

Com a autorização para funcionamento emitida pelo Bacen, a cooperativa em termos econômicos e financeiros passa a ter como meta obrigatória, aquelas contidas em seu plano de negócios que fora aprovado. De acordo com a Resolução nº 4.434, de 5 de agosto de 2015, um plano de negócios para o processo de constituição de uma cooperativa de crédito deve

conter: (a) **plano financeiro**, que deve demonstrar a viabilidade econômico-financeira do projeto; (b) **plano mercadológico**, que deve contemplar os objetivos estratégicos do empreendimento; (c) **plano operacional**, detalhando os seguintes aspectos como definição dos padrões de governança corporativa a serem observados, incluindo o detalhamento da estrutura de incentivos e da política de remuneração dos administradores e a estrutura de gerenciamento do negócio.

O ambiente regulatório rígido se faz presente tanto na atuação dentro do SFN, quanto no processo de entrada de novos atores. É necessário seguir as determinações dos órgãos normativos e fiscalizadores do Sistema Financeiro Nacional (SFN). “Assim, mesmo em suas atividades cotidianas, as cooperativas de crédito, independentemente do modelo de governança e do público com que trabalham, devem seguir rigorosos padrões para manterem-se operando” (FREITAS e FREITAS, 2013, p.1001).

Mesmo atuando através de mecanismos de confiança lastreados por uma base social coesa, os empreendimentos de crédito solidário, tem que seguir as mesmas regras e normas dos demais agentes financeiros. Segundo Dimaggio e Powell (2005), os mecanismos que exercem pressões nas organizações através de ambiente legal, que afetam diversas instâncias da estrutura e governança interna das mesmas, são denominados de isomorfismo coercitivo pelos autores.

Como o ambiente legal promovido pela agente regulador impacta um campo organizacional como um todo, um dos seus efeitos é um processo homogeneização das organizações componentes deste campo, visto que estes empreendimentos tendem a repetir respostas que dão retorno positivo ou repetem respostas positivas de outros atores do campo. Logo, a padronização das ações de resposta, se torna prática comum e incentivada.

No caso do cooperativismo de crédito solidário mineiro, temos duas principais fontes de isomorfismo coercitivo, o Bacen e a Ancosol. A Ancosol, não só proporcionou espaços de interação entre sistemas diversos e cooperativas, como também passou a exercer influência coercitiva, trabalhando em diversas situações em sinergia com o Bacen. Isso ocorreu porque para atores externos, em função do pluralismo institucional do cooperativismo solidário, “muitas vezes é mais prático e interessante agrupá-las sob um mesmo guarda-chuva, mesmo quando cada uma possui sua própria autonomia e vive estágios tão dispares de estruturação” (BÚRIGO, 2006, p.355).

O isomorfismo coercitivo promovido pelos agentes reguladores do SFN, criam um ambiente de caráter altamente técnico, o que induz as organizações em direção aos sistemas

peritos (ver Giddens, 1991), pois em diversas situações a falta de conhecimentos peritos, reduzem a capacidade de operar e captar recursos desses empreendimentos, reduzindo a legitimidade destes frente aos atores reguladores. Assim, um novo isomorfismo entra em cena, o normativo. Durante a pesquisa de campo, o isomorfismo normativo muitas vezes fora discursivamente representado como processo de modernização, outras tantas como processo de profissionalização da gestão do empreendimento.

De fato, podemos por meio na noção de modernidade de Giddens (1991) e seus mecanismos provedores de tal noção, os sistema peritos, identificar que tais mudanças afetam silenciosamente o DNA dessas organizações, por meio de imperativos técnicos na condução das rotinas administrativas e no condicionamento das estratégias organizacionais. Este processo afeta gradualmente o impacto e o papel das relações sociais locais no planejamento estratégico dessas organizações.

Em relação as cooperativas Ecosol e Creditag em Minas Gerais, o papel desempenhado pelo Bacen, é percebido em seus primeiros anos de atuação junto a elas, como um agente facilitador e um “conselheiro” afim de evitar que os empreendimentos dêem maus passos, como relatado nas falas a seguir:

“Com a gente que é bem amador, não sabia praticamente de nada e eles nos atendiam.... Tinha uma abertura, a gente via que tinha uma abertura e uma vontade deles que a organização crescesse. Tinha ali um intuito de ser receptivo com a gente né? Com o projeto, digamos assim. Então acho que isso ajudou muito no início” (ENTREVISTADO DIR01).  
“porque era difícil a coisa e a gente não sabia mexer com isso e não tinha uma consultoria técnica, operacional para poder nos ajudar, a gente mesmo que fazia e o Banco Central foi muito camarada com a gente muitas vezes era o presidente que era técnico e fazia algumas operações internas, era uma dificuldade danada, e o Banco Central nos orientava” (ENTREVISTADO EXPRE01).

Isso ocorre muito pela característica inicial dos empreendimentos, em que o quadro diretivo, tinha pouco ou nenhum conhecimento sobre a forma de atuação no SFN, e seus quadros funcionais dispunham de pouca mão de obra especializada. Assim, essa abertura do Bacen em orientar, sanar dúvidas e direcionar ações, tiveram impacto muito positivo nas organizações. Em Minas Gerais, percebemos que a Creditag Fervedouro teve maior contato direto com o Bacen, e em consequência sentiu mais esse efeito positivo em seu cotidiano, visto que eles não dispunham de uma central para auxiliá-los nem no dia a dia operacional e nem para gerir os relacionamentos institucionais.

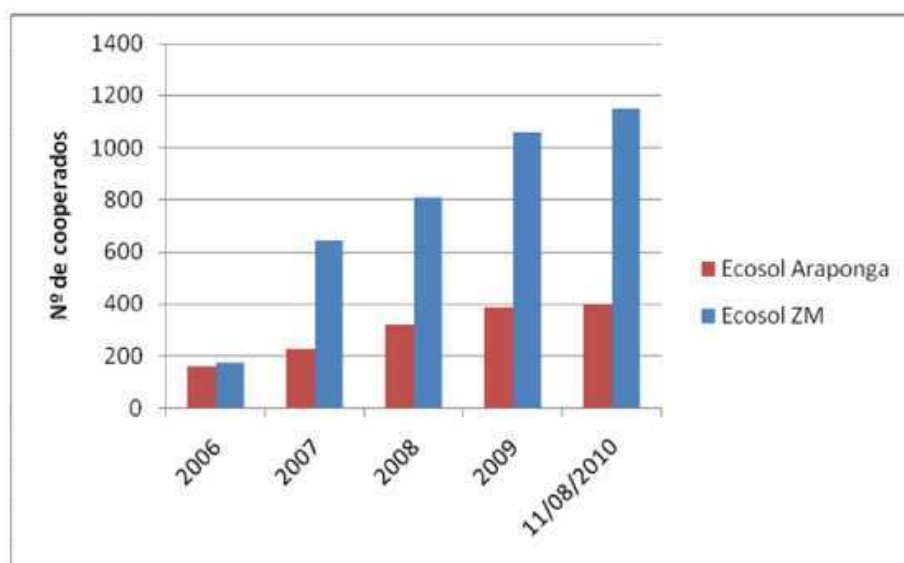
Segundo o primeiro presidente da Creditag Fervedouro, foi por orientação do Banco Central, que já no projeto de viabilidade, a cooperativa contava com uma área de abrangência maior, e com uma série de pontos de atendimentos já inclusos. Assim, como uma forma de integrar as comunidades em torno da singular, se designou que cada PA teria um diretor e este faria parte do conselho de administração, o que manteria o espírito de unidade e coesão dos grupos.

A falta de evolução do sistema Creditag em relação a constituição de uma central foi criando ainda mais dificuldades para a Creditag Fervedouro, que para encontrar soluções para questões técnicas, ou contava que a boa vontade do Bacen se mantivesse, ou se articulava em busca de novas soluções. No caso da Creditag Fervedouro, o Bacen fez diversas sugestões na direção da cooperativa se vincular à uma central, e já a Ancosol ao tratar do tema reforçava enfaticamente a necessidade de integração das cooperativas solteiras às centrais já constituídas, com era o seu caso.

Segundo Freitas (2011, p.124), “como as cooperativas precisam operar com metas progressivas de crescimento e buscar sua independência financeira, devem expandir seus quadros sociais (o que os tornam mais heterogêneos) e ampliar seu portfólio de produtos”. Neste momento, as cooperativas solidárias mineiras estão sob forte pressão para alcançar as metas propostas em seus planos de viabilidade, e suas estratégias de crescimento do quadro social, vital para alavancar seu crescimento, começam a esbarrar em outros problemas, como a elevação dos índices de inadimplência, na baixa quantidade de produtos e serviços ofertados e também no alcance da confiança gerada pelas relações sociais, que até aquele momento, fora o motor principal deste processo.



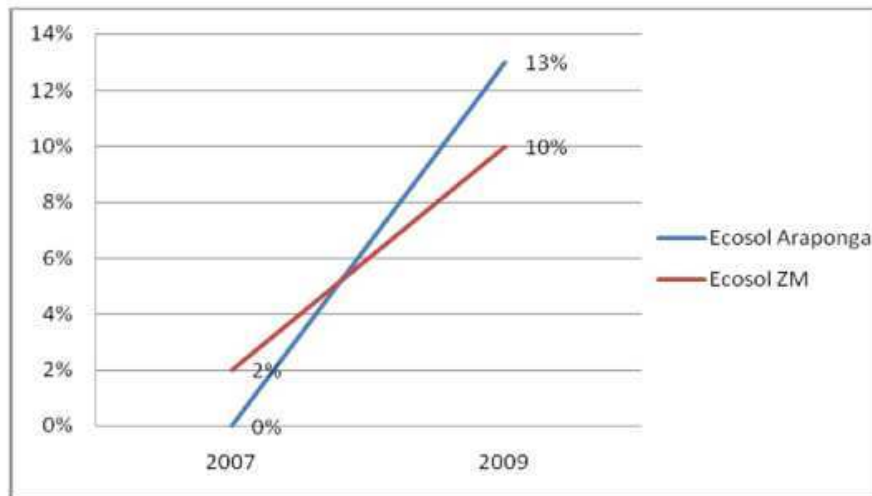
Gráfico 4: Comparativo de crescimento do número de cooperados



Fonte: Freitas (2011, p.107).

As estratégias para a ampliação do quadro social, tem sucesso em todos os empreendimentos mineiros estudados. Ecosol Tombos e Creditag Fervedouro, fortaleceram seus quadros de associados se baseando na criação de PAs em municípios e comunidades atendidas pelos STRs que os apoiavam. Na Ecosol Araponga, a estratégia adotada foi aumentar o vínculo com a comunidade local, alterando seus estatuto e ampliando o acesso à cooperativa para todos os agricultores familiares e trabalhadores rurais do município. Dentre os anos de 2006 a 2010, através das ações realizadas, a Ecosol Araponga teve uma taxa de crescimento de associados superior aos 100%. Já a Ecosol Tombos, no mesmo período obteve resultado superior aos 500%. A Creditag Fervedouro, apresenta crescimento superior aos 1000% (ver Figura 4, p.86).

Gráfico 5: Crescimento da taxa de inadimplência



Fonte: Freitas (2011, p.125).

Mas o crescimento do quadro social, também novos desafios. Como pode ser percebido no gráfico acima, os índices de inadimplência nas cooperativas Ecosol, em dois anos alcançaram números superiores aos 10%. Isso gerou preocupações e reflexões, acerca da melhor forma de estruturar as ações de crescimento das cooperativas. Na Creditag Fervedouro, o problema da inadimplência não ocorreu na mesma proporção, não tendo ultrapassado durante o mesmo período, o nível de 3% (DADOS DA PESQUISA, 2018), mas gerava preocupação pela inexistência de mecanismos internos capazes de obter maior controle sobre essa questão. Assim, a necessidade da instituição de mecanismos de governança interna e a adoção de uma estrutura organizacional que proporcionasse um maior controle para as atividades desenvolvidas se tornou pauta comum entre as 3 cooperativas

Diante das pressões coercitivas produzidas pelo ambiente institucional, as organizações vivenciaram também um período de insegurança e instabilidade em relação ao seu modelo de gestão e organização interna. Este processo os reconduziu a buscar dentro dos atores atuantes no campo organizacional do cooperativismo solidário, um modelo ao qual se espelhar e com isso modificar o quadro de incertezas.

Vale lembrar que a Cresol Baser foi o modelo pioneiro do crédito solidário, e pelo seu sucesso, se tornou modelo para todos os novos entrantes deste nicho de atuação. No caso mineiro, tanto a Creditag Fervedouro, quanto a Ecosol Araponga e Tombos, realizaram visitas técnicas precursoras à suas constituições, para conhecer in loco a experiência exitosa no sudoeste do Paraná. Inclusive esse movimento já caracteriza o isomorfismo mimético.

Segundo Freitas e Freitas (2013), o isomorfismo mimético não deve ser relacionado de forma direta ao acordo de cooperação técnica em um primeiro momento, ou à integração ao sistema Cresol posteriormente, “mas às práticas e estruturas que foram implantadas nas organizações mineiras com base nas organizações do sul, justificando o argumento de que o mimetismo ocorre quando uma organização adota procedimentos e práticas que já foram aprovados e reconhecidos por outras organizações do mesmo campo” (FREITAS e FREITAS, 2013, p.1012).

Assim, através de sua participação na Ancosol, a Creditag Fervedouro começa um processo de articulação com a Cresol Baser, para uma parceria entre essas organizações. Essa articulação se concretiza com a criação da Base de Serviços Cresol Minas em 2009. Esta parceria era voltada para a implantação de sistemas de informação, controle das carteiras, análise de risco, incorporação de metas de crescimento e a criação de novos produtos e serviços, tendo como base os serviços disponíveis na Cresol Baser, já se pensando em adesão futura da Creditag Fervedouro ao sistema Cresol (FREITAS, 2011). Essa articulação foi crucial para que a Creditag Fervedouro tivesse condições e suporte para enfrentar suas deficiências técnicas e operacionais, e os aproximasse do objetivo de operacionalizar o Pronaf.

Essa aproximação entre Creditag Fervedouro e Cresol e em um segundo momento com a Ecosol (Araponga e Tombos), só foi possível graças principalmente à dois fatores: (i) campo de interação entre os empreendimentos cooperativos de crédito solidário, promovidos pelo advento da Ancosol; (ii) presença de atores hábeis socialmente (ver Fligstein, 2007), capazes de encontrar formas de induzir grupos diferentes a cooperar.

A articulação política promovida pelo presidente da Creditag Fervedouro e a aproximação com o sistema Cresol se tornou fonte de muitas críticas internas de outras cooperativas Creditag e da própria Fetaemg:

“[...] arrumamos algumas brigas, agora ficou tudo de bem, eles viram que nós tínhamos razão, mas num primeiro momento foi muito complicado, eles falavam, inclusive a própria Fetaemg, que a gente estava vendendo a alma pro diabo, que estava vendendo para o sistema Cresol, mas nós tínhamos clareza que se não buscássemos essa parceria com um sistema que tivesse condições de dar suporte, talvez nós já teríamos morrido, teríamos liquidado (ENTREVISTADO EXPRE01).

Mesmo com as críticas e posições contrárias dentro do sistema Creditag, a Creditag Fervedouro, tendo a noção de que sem um sistema que efetivamente desse suporte as

atividades da cooperativa, firma-se a parceria com o sistema Cresol. O próximo passo foi de aproximação de outras experiências de crédito solidárias do estado, para que através de uma unicidade regional, se ganhe força para enfrentar os desafios futuros. Porém, dado o histórico da região com o racha sindical ocorrido anos antes, as cooperativas ainda eram vistas como o “banquinho do sindicato”, tornando o processo de aproximação uma tarefa complexa. Sem a presença de um ator capaz de construir pontes e induzir há um processo de cooperação, o destino poderia ter sido modificado.

[...] ele foi essa pessoa que teve habilidade em construir isso aí, esse relacionamento aí com o banco do Brasil, ele sempre esteve à frente da Creditag, sempre defendia com unhas e dentes o projeto. - Cara, olha... A aproximação com a Cresol... sempre foi, ele sempre foi muito defensor. Então ele tinha essa visão que seria necessário para nós que a cooperativa solteira ela não conseguiria se manter, estava fadada mesmo ao fracasso. Então esse foi o primeiro ponto. Depois, a negociação com a ECOSOL, quem teve a frente? Ele esteve à frente. Ele conseguiu chegar, e estava na época daquela confusão (racha sindical), acho que ele estava um pouco mais por fora ainda, não estava tão dentro do problema, então ele conseguiu conversar com a ECOSOL e fazer essa aproximação porque durante um tempo ela ficou bem abalada e depois ela foi... o tempo é como diz, conserta tudo. Foi amenizando, mas ele esteve à frente de tudo isso. Desse processo todo (ENTREVISTADO DIR01).

As articulações, portanto, não aconteceram através das redes históricas de apoio, visto que os conflitos entre as lideranças sindicais de ambos os lados, o resultado foi um campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário polarizado, que até aquele momento era uma extensão da disputa entre os STRs ZM. Assim, os espaços de socialização promovidos pela Ancosol foram fundamentais para a aproximação das cooperativas mineiras. Por se tratar de um período crucial para essas organizações, o papel desempenhado por suas lideranças, foram decisivas para que as mesmas encontrassem alternativas para superar os desafios que se faziam presentes naquele momento. O que pode ser percebido no relato a seguir:

[...] eu gastei aproximadamente umas dez ou doze reuniões, porque tinha três questões no meio: uma era necessidade nossa, que eu tinha claro isso, que eu coordenava o processo aqui no estado, que eu tinha claro que a se a gente não unificasse, não buscasse essa parceria com o sistema, não consolidado mas buscando a consolidação nós estaríamos mortos, isso do lado positivo, do lado negativo eu tinha essa briga interna aqui, um com medo do outro, então eu procurei a primeira coisa foi conversar, eu sabendo a necessidade e preocupado com o que eles iam achar da gente. Eles também sabendo que se não fizessem isso iriam morrer, mas com medo da gente dominar a cooperativa deles, o próprio sistema Cresol ligado a Contag, preocupado porque a Fetraf é muito forte lá no sul do Brasil, [...] então tinha muito medo

nessa história e eu gastei muita saliva realmente, e eu tenho pra mim mesmo que eu fui audacioso e corajoso, deu muito certo, mas poderia ter dado errado, mas eu não via outra alternativa senão fazer isso naquele momento, não via alternativa, nós estaríamos mortos né? (ENTREVISTADO EXPRE01).

Após o trabalho intenso de articulação promovido pelo presidente da Creditag Fervedouro junto aos presidentes das cooperativas Ecosol mineiras, as mesmas assinam um acordo de cooperação, em 2010, com a já instituída Base de Serviços Cresol Minas. Um fator que reforçou essa convergência, pode ser atribuído a percepção das Ecosol mineiras, que a parceria entre Creditag Fervedouro e Cresol traria maior articulação, melhoria da governança interna e acesso a produtos e serviços que se converteriam em vantagens competitivas para a mesma. Assim, fazer parte desse processo, traria equilíbrio ao relacionamento entre as cooperativas.

Então a gente conversou lá, meio acanhado achando “Será que vamos misturar de novo?” Que teve antigamente tinham brigado com o sindicato daqui com sindicato lá, brigas políticas, então falei “Será que esse negócio vai funcionar, juntar com eles de novo?” Mas foram várias conversas aí, eu daqui o presidente de Tombos... então a gente chegou e se aproximou e aí da mesma forma que era trabalhado com Fervedouro [...] em 2010 que a gente começou a trabalhar junto com eles, eu não sei ao certo quando é que foi que a gente falou assim “vamos juntar com a Creditag sobre orientação da Cresol (ENTREVISTADO PRE03).

Segundo Freitas (2011, p.140), três fatores nos ajudam a entender esse movimento das cooperativas mineiras: (i) a incerteza, decorrente aumento expressivo da inadimplência, e a ineficiência da Central Ecosol e sua dificuldade de dar suporte operacional aos empreendimentos; (ii) a percepção de outra organização como mais legítima em seu campo organizacional; (iii) a validação institucional da mudança mimética ocorrida em outra organização do campo. Ainda:

As coisas na ECOSOL a gente via que não estava fluindo. Tinha muito recurso para capacitação, isso eu falei com você, a gente agradece muito porque tinha muito recurso, mas a parte de investimento na sustentabilidade financeira das cooperativas a gente achava que não estava legal entendeu? Não estava fluindo, não estava vindo por exemplo “Ah, vamos buscar um recurso lá no governo num banco que seja para gente trabalhar com sócio para fazer mais receita” então isso não tinha (ENTREVISTADO PRE03).

Dentro desse acordo de cooperação, a Cresol Baser disponibilizou um técnico para atender exclusivamente as cooperativas mineiras, em seu processo de reformatação seguindo o modelo adotado por eles. Neste ponto o acordo de cooperação já tinha por objetivo a adesão das cooperativas mineiras ao sistema Cresol, o que vinha de encontro aos interesses das mesmas e também do Cresol Baser em se expandir para outras regiões.

A Cresol Baser passa a exercer pressões coercitivas informais, em um processo de cogestão que perdurou até 2012, quando as cooperativas ingressam no sistema Cresol Baser. Esse processo abrangia várias áreas vinculadas ao cotidiano das cooperativas, tais como: (i) implantação de sistemas de informação; (ii) controle das carteiras; (iii) estabelecimento de metas de crescimento; (iv) implantação de novos produtos e serviços (FREITAS, 2011).

Assim, entre os anos de 2010 a 2012 passam por um processo de preparação para se vincular ao Sistema Cresol. Era necessário rever práticas, e demonstrar a viabilidade econômica e administrativa dos empreendimentos, que os colaboradores fossem da própria cooperativa e não mais bancados pelos sindicatos, o mesmo valia para a estrutura física<sup>28</sup>. Se mostrou imperativo cortar o cordão umbilical (ou seja, a dependência financeira e estrutural) com os STRs e assim garantir uma independência de atuação. Como resultado, há um processo de homogeneização dos empreendimentos nesse período, tendo a Cresol Baser como base tanto de um isomorfismo mimético, quanto coercitivo.

Esse período de ajuste promovidos avanços em diversas áreas: (i) implementação de novos produtos e serviços para o quadro social; (ii) padronização das rotinas operacionais; (iii) assessoria na área da Carteira de Crédito; (iv) assessoria na Gestão das cooperativas; (v) assessoria na área diretiva para negociações com parceiros; (vi) formação para Diretores e funcionários;

A partir do momento que os sistemas se vinculam à Cresol Baser há uma reconfiguração do campo organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais. O sistema Cresol Baser passa exercer formalmente pressões coercitivas sobre os empreendimentos, e estes restringem seu relacionamento direto com atores históricos, inclusive passam não mais a interagir diretamente com órgãos fiscalizadores, o que desloca o centro de indução direta do isomorfismo coercitivo do SFN para a central.

Não há mais dependência financeira e estrutural em relação aos STRs ou ao poder público local (caso de Tombos), e uma nova fonte de infusão de valores surge, trazendo consigo uma racionalidade gerencial imperativa, a qual ressoa no posicionamento das

---

28 Embora em alguns PAs, só houve a desvinculação da estrutura dos sindicatos há pouco tempo.

cooperativas em suas relações interorganizacionais, eliminando a influência dos sindicatos na gestão.

Temos nesse período as cooperativas trabalhando em sinergia, inclusive instituindo um espaço formal (há uma reunião mensal só para este fim) em que as lideranças dos 3 empreendimentos, fazem um planejamento de ações e estratégias a serem adotadas em Minas Gerais, além de avaliação de processos em curso. As cooperativas mineiras entenderam rapidamente que para interagir dentro do sistema Cresol, era necessário se unirem afim de ter maior capacidade de defender seus interesses.

Assim, a racionalidade gerencial interposta com o pareamento das cooperativas a Cresol ocultou as contradições da política sindical ao deslocar a atuação das cooperativas de crédito das plataformas políticas dos movimentos sociais, dirimindo identidades originárias contraditórias, como Fetaemg e Fetraf, e construindo a de agentes financeiros da agricultura familiar, como ressalta a fala a seguir:

Eu acho o cooperativismo de crédito talvez começou a ter uma certa independência, pois no início havia uma dependência muito grande tanto política quanto financeira do sindicalismo. [...] ficou um pouco mais claro o que é o papel de cada um. Para o cooperativismo de crédito crescer e avançar não podemos trabalhar apenas para atender os associados do sindicato. Temos que atender outros públicos. O sindicato é nosso maior parceiro, é uma ferramenta importante, mas a Cresol não é só o sindicato, a Cresol não é só o partido político. A Cresol é uma instituição financeira. Nós não somos movimento social. Acho que talvez essa seja a diferença. A Cresol passou a ver que não é movimento social, e sim instituição financeira (ENTREVISTADO PRE01)

Assim, a vinculação ao sistema Cresol Baser, marca a consolidação organizacional como o processo de institucionalização dominante dentro do cooperativismo de crédito solidário mineiro. As adaptações e mudanças promovidas nas organizações para completar este processo, enfraqueceram gradativamente a influência dos STRs dentro das mesmas. Houve impacto direto na qualidade e na diversidade dos produtos e serviços ofertados pelas cooperativas. Passou-se a emitir talões de cheque, cartões de crédito, e o grande objetivo de operacionalizar o Pronaf se torna realidade. A falta de captação externas de recursos, fica evidenciada na fala a seguir:

Nós não tínhamos recurso de microcrédito que é algo que mais a gente precisava naquele momento porque nós tínhamos pouco recurso pra trabalhar. Poucos ativos e faltava recurso, principalmente faltava recurso pra cooperado, na época que ele mais precisava que era a época de colheita, eles vinham nos solicitar o crédito pra eles iniciarem a colheita deles e aí não tinha recurso pra emprestar. Acabava o recurso se emprestando 300 reais 1000 reais no máximo pra cada um e não tinha pra todo mundo que demandava. Então esse foi uma das coisas que a gente mais almejava filiar Cresol e conseguir um recurso externo pra gente financiar a colheita do nosso cooperado (ENTREVISTADO PRE02)

Outras mudanças são instituídas nas cooperativas. Se antes para ser admitido como associado era necessário ser agricultor familiar, agora se passa a utilizar critérios mistos de admissão. Isso potencializa o crescimento do quadro social, sem aumentar a rede de PAs, e causa um impacto local muito positivo, visto que a maioria dos municípios atendidos pelo cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, tem menos de 25 mil habitantes e rede de atendimento bancário limitada. Outro fator que foi levado em consideração para essa mudança, é o perfil de muitos agricultores que tinham outras fontes de renda, e não se encaixavam na categorização anterior, conforme se percebe nos relatos a seguir:

Nós estávamos excluindo algumas pessoas que eram agricultores familiares, mas que tinham uma renda extra que tinham um pequeno comércio, que tinham uma pequena empresa, que a esposa era professora, ou que era funcionário público (ENTREVISTADO PRE03).

Porque não justifica, por exemplo, eu ter um cooperado aqui que eu vou liberar um crédito para ele e ele vai comprar um crédito ali na agropecuária que aqui em frente a Cresol eu transferir o dinheiro dele lá para o Sicoob ou para o Banco do Brasil, sendo que a agropecuária podia ser cooperada minha que o dinheiro ia sair de mim, ir para o cooperado e transferir para a agropecuária que estava com conta com a gente e ficou aqui na Cresol a mesma coisa. Então na lógica mais comercial, o cliente do meu cliente é meu cliente (ENTREVISTADO DIR03)

A vinculação ao sistema Cresol, trouxe uma política de gestão de pessoas, com a instituição de processos seletivos<sup>29</sup> para o recrutamento de novos colaboradores, produzidos e organizados via central. Isso foi alterando o perfil dos colaboradores das cooperativas mineiras, visto que a formação técnica, experiência profissional no setor financeiro, acabaram por sobrepor o vínculo com as localidades e a vida rural, que era um dos principais pontos de interesse em um candidato, no momento anterior a implementação dessa política.

---

29 As etapas da política de processo seletivo do sistema são compostas por: (i) Análise de Currículos; (ii) Avaliação comportamental; (iii) Entrevista individual com a área responsável pelo recrutamento; (iv) Entrevista individual – apenas 3 candidatos para cada vaga são selecionados para essa última etapa- com o requisitante.



Então como que a gente fazia, era um processo um pouco parecido a gente abria um edital lá no município né, e fazia uma divulgação, mas aí nós tínhamos o técnico nosso que era o contador e ele mesmo que ia lá colher as entrevistas [...] naquela época a gente não olhava muito o currículo, a gente olhava muito como era se aquela pessoa era da roça era a primeira coisa, a gente olhava muito isso, a pessoa é da zona rural, a gente levava muito em consideração naquela época, hoje já não, não olha muito isso não, hoje olha currículo (ENTREVISTADO PRE01).

Essa mudança na política de gestão de pessoas, teve forte influência em uma padronização de rotinas e processos, via sistemas peritos. Se antes, posições administrativas eram preenchidas se recorrendo a base social local que provia a sustentabilidade dos empreendimentos, e se buscava mecanismos para treinar tecnicamente seu quadro funcional, agora já se limita o acesso a vaga via formação técnica superior em cursos de Administração, Contabilidade, Economia, ou áreas afins. Basear seu quadro técnico em sistemas peritos, através da atuação de profissionais com formações específicas, contribuiu para aumentar a eficiência operacional das cooperativas, o que se mostrou importante para suportar seu ritmo de crescimento.

Isso se explica pela necessidade de ter um padrão de respostas as exigências técnicas operacionais do cotidiano das cooperativas, que experimentam um nível de crescimento expressivo tanto em termos sociais (aumento do quadro social), quanto de resultados econômicos. Era fundamental ter uma estrutura técnica compatível com os novos desafios, e a forma mais rápida de incorporar essas características aos empreendimentos era através dos sistemas peritos, ou seja, da presença de um isomorfismo normativo. Assim, gradualmente foi se separando a parte técnica gerencial, da política e administrativa.

Se em relação aos colaboradores, a estratégia adotada para suportar o crescimento dos empreendimentos foi alterar os padrões de recrutamento, em relação a diretoria, foram instituídos cursos de formação em gestão de cooperativas de crédito, com destaque para o Programa de Capacitação em Gerenciamento de Cooperativas de Crédito (Gercoop)<sup>30</sup>. Nele,

---

30 O programa é desenvolvido em uma parceria por meio de convênio de cooperação entre a Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná (Unicentro), Infocos e a Cresol Baser. Tem Carga horária total de 340h, distribuídas ao longo de 12 meses. O conteúdo Programático é dividido nos seguintes módulos: (i) Sistema Financeiro Nacional - 30h; (ii) Fundamentos do cooperativismo: evolução, histórico, e perspectivas - 30h; (iii) Gestão de Negócios cooperativos - 60h; (iv) Operacionalização das Políticas de Crédito Rural - 30h; (v) Normativas para Cooperativas de Crédito - 30h; (vi) Gestão de Riscos - 30h; (vii) Governança Cooperativa Cresol - 30h; (viii) Gestão Estratégica de Pessoas - 30h; (ix) Ações Estratégicas - 30h; (x) Elaboração de defesa do Plano de Ação Cooperativo - 40h

se propõe um processo de qualificação de conselheiros, diretores e até colaboradores como o objetivo de criar um ambiente técnico e político que promova a sustentabilidade institucional das cooperativas de crédito, trabalhando tanto aspectos econômicos e estratégicos (INFOCOS, 2018).

Este modelo de formação (ver nota 30, com os módulos do curso), conduzido por uma faculdade com foco em administração/gestão, com ênfase em conhecimentos e técnicas padronizadas, produz entre os dirigentes, um efeito replicador de efeito padronizador nas dinâmicas de gestão no sistema Cresol. Isso, aliado a mecanismos de coerção e controle que definem um nível mínimo de formação para postular algum cargo de direção nos empreendimentos, garante um papel de destaque ao isomorfismo normativo na consolidação organizacional das cooperativas mineiras.

Um ponto a se destacar sobre esses mecanismos de coerção e controle acima citados, é que os mesmos são aplicados pelo sistema também como um mecanismo de defesa aos interesses da agricultura familiar dentro da composição da diretoria. Isso ocorre uma vez que para concorrer, se precisa ter concluído uma formação mínima, o que se torna um dificultador para novos associados se tornarem aptos em um intervalo curto de tempo, como pode se perceber claramente na fala a seguir:

[...] porque a Cresol não quer perder esse grupo. Ela quer crescer para o mercado, mas ela quer continuar sendo uma cooperativa e uma cooperativa ligada a agricultura familiar. Isso aí pelo sistema é bem claro, é muito tratado isso nos espaços que a gente discute, participa de palestras com eles, reuniões, a diretoria em cima da central tem sempre passado isso para a gente e eles querem manter isso. E hoje para o cara ser candidato, para ele abrir uma chapa né? Inclusive isso é uma legislação do banco central, o banco central não está deixando mais você pegar um agricultar lá e trazer para cá e ser candidato. O cara tem que ter uma formação mínima. Então tipo assim, a CRESOL criou um curso que chama Gestor, então todos os pré-candidatos que vão candidatar, todos os diretores, eles já estão passando por esse curso, é homologado pelo banco central. O pessoal do Banco Central vai lá e dá uma matéria, então é um curso homologado que é para capacitar os diretores e os futuros diretores da cresol, e que são requisitos mínimos que o banco central exige. Então tipo assim o cara chegar aqui hoje “vou montar uma chapa” ele tem que ter os cursos... Tem isso tudo muito escalonado, tudo muito programado. O cara para chegar a montar uma chapa ele tem que ter de cumprir todos esses quesitos (ENTREVISTADO DIR01).

Em síntese o período de consolidação organizacional (ver quadro X, com o panorama entre os períodos de incubação institucional e consolidação organizacional), promoveu um processo de homogeneização das cooperativas mineiras, através de mecanismos isomórficos

(coercitivos, miméticos e normativos). Os avanços promovidos em seus sistemas de gestão e governança interna tiveram como resultado imediato o alcance de autonomia financeira frente a um quadro de dependência anterior. Atores que antes exerciam forte influência nas organizações passam a posições periféricas dentro do campo organizacional do crédito solidário em Minas Gerais.

Gráfico 6: Comparativo das características na Incubação Institucional e Consolidação Organizacional

	Incubação Institucional	Consolidação Organizacional
Admissão	Exclusivamente agricultores (as) familiares e suas famílias	Critérios de admissão mistos
Infraestrutura	Cedida e bancada pelos sindicatos	própria
Confiança	Nessa fase os sistemas peritos existem, mas não são determinantes da dinâmica organizacional, que é pautada na confiança através de redes sociais de parentesco e amizade	Constituída através da atuação de sistemas peritos e legitimação através de processos isomórficos coercitivos, miméticos e normativos
Diretoria	Agricultores Familiares e lideranças sindicais	agricultores Familiares
Governança	Improvisada	instituída governança interna altamente estruturada
Estrutura organizacional	Cooperativa Solteira e pontos de atendimento	Cooperativa vinculada a sistema de segundo e terceiro nível
Colaboradores	Não há uma política de gestão de pessoas, os colaboradores são recrutados entre a base social da cooperativa	Normatização da política de gestão de pessoas, instituídos processos seletivos e formações específicas para cada tipo de cargo dentro da cooperativa
Formação	Restrita a cursos pontuais, sem profundidade teórica	programas de formação para diretores
Pronaf	Sem previsão de operacionalizar	Acesso a diversas linhas de crédito do Pronaf

Fonte: Elaboração do autor com base nos dados da pesquisa

As pressões coercitivas oriundas dos agentes reguladores do setor, das parcerias comerciais (como a do BNDES, para operacionalizar o Pronaf), diferentemente do momento anterior a vinculação ao sistema Cresol, não acontecem de forma direta, visto que as fiscalizações e os acordos de parcerias e comerciais agora ocorrem a nível de sistema. Logo apesar de ser o Bacen a editar normas e regulamentos ao setor, cabe a central exercer pressão e prover suporte técnico, jurídico e operacional para que as mesmas sejam observadas nas

cooperativas singulares. Em consequência o poder de articulação das cooperativas mineiras é reduzido, o que também explica o aumento da sinergia e unicidade de ações entre as mesmas.

Para finalizar, é fundamental reforçar que as transformações vivenciadas não foram só de cunho normativo. Alterou-se a racionalidade e significados, visto que os processos isomórficos não são eventos de caráter natural, são socialmente construídos e induzem novos valores dentro novos arranjos cultural-cognitivos (ver Dimaggio e Powell, 1995).

### 5.3 REPRODUÇÃO AUTÔMATA

A reestruturação administrativa promovida com a profissionalização do quadro de colaboradores, através da incorporação de profissionais com formações técnicas específicas (conhecimento peritos), à independência financeira e a substituição das relações sociais como fonte principal de confiança, marcam o início de atuação de uma institucionalização baseada em uma reprodução autômata.

Uma das principais características desse período é a substituição das redes de relações sociais locais, como fonte principal de confiança, em ações de reprodução e expansão dos empreendimentos em Minas Gerais, por sistemas peritos e fortalecimento institucional da Cresol, como marca. É inegável o crescimento do volume financeiro operado pelas cooperativas mineiras, como pode ser observado na tabela abaixo, que leva em consideração só anos de 2014, 2015 e 2016.

Tabela 2: Comparativo da evolução dos resultados das Cooperativas Singulares da ZM no período de 2014 a 2016

Cresol Sudeste de Minas	2014	2015	2016	Variação 2014/2015	Variação 2015/2016	Variação 2014/2016
Quadro social	4099	4530	5084	<b>10%</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>
Patrimônio líquido (em milhares de R\$)	2.397	3.021	4.260	<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>44%</b>
Recursos Administrados (em milhares de R\$)	17.534	26.065	36.844	<b>33%</b>	<b>29%</b>	<b>52%</b>
Depósitos totais (em milhares de R\$)	8.517	12.926	18.451	<b>34%</b>	<b>30%</b>	<b>54%</b>
Crédito Comercial (em milhares de R\$)	7.373	7.579	10.482	<b>3%</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>
Crédito Rural (em milhares de R\$)	6.091	9.384	13.278	<b>35%</b>	<b>29%</b>	<b>54%</b>

<b>Cresol Tombos</b>	2014	2015	2016	Variação 2014/2015	Variação 2015/2016	Variação 2014/2016
Quadro social	3529	3850	4662	<b>8%</b>	<b>17%</b>	<b>24%</b>
Patrimônio líquido (em milhares de R\$)	2.469	3.051	4.265	<b>19%</b>	<b>28%</b>	<b>42%</b>
Recursos Administrados (em milhares de R\$)	14.880	23.206	33.685	<b>36%</b>	<b>31%</b>	<b>56%</b>
Depósitos totais (em milhares de R\$)	5.547	10.009	14.619	<b>45%</b>	<b>32%</b>	<b>62%</b>
Crédito Comercial (em milhares de R\$)	5.736	6.042	9.311	<b>5%</b>	<b>35%</b>	<b>38%</b>
Crédito Rural (em milhares de R\$)	6.304	9.129	14.202	<b>31%</b>	<b>36%</b>	<b>56%</b>
<b>Cresol Araponga</b>	2014	2015	2016	Variação 2014/2015	Variação 2015/2016	Variação 2014/2016
Quadro social	756	854	995	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>24%</b>
Patrimônio líquido (em milhares de R\$)	624	887	1.389	<b>30%</b>	<b>36%</b>	<b>55%</b>
Recursos Administrados (em milhares de R\$)	3.482	7.309	10.671	<b>52%</b>	<b>32%</b>	<b>67%</b>
Depósitos totais (em milhares de R\$)	1.307	3.710	5.632	<b>65%</b>	<b>34%</b>	<b>77%</b>
Crédito Comercial (em milhares de R\$)	1.107	1.290	1.800	<b>14%</b>	<b>28%</b>	<b>39%</b>
Crédito Rural (em milhares de R\$)	1.345	2.486	3.366	<b>46%</b>	<b>26%</b>	<b>60%</b>

Fonte: relatórios Cresol, 2017

O ritmo desse crescimento (e consequentemente o processo de institucionalização via reprodução autômata) pode ser explicado por: (i) atuação dos mecanismos isomórficos que permitem que novas fontes de gerar confiança se apresentem; (ii) pelas mudanças, que aproximam a estrutura física das agências de atendimento das cooperativas (via projeto de padronização das agencias Cresol a nível Brasil, através de processos coercitivos orientados pelas Confederação Cresol e Cresol Baser) próximas da realidade dos atores tradicionais de crédito (bancos tradicionais); (iii) pelo incremento de produtos e serviços que permitem as cooperativas atuar de forma plena dentro do SFN; (iv) profissionalização dos quadros de colaboradores, com a captação no mercado de profissionais com expertise nas práticas

financeiras e de mercado; (v) educação cooperativista voltada ao quadro diretivo para formação técnica para operar no SFN; (vi) abertura de seu quadro social, permitindo atender outros públicos dos municípios em que atua, aumentando seu papel como agente de desenvolvimento local (vale recordar que o tamanho médio dos municípios atendidos pelas cooperativas estudadas é de 25 mil habitantes) (vii) trabalho de marketing, voltado a fortalecimento da Cresol como marca, e dentro dessa perspectiva inicia-se um processo de padronização institucional, que vai desde brindes promocionais (bonés, canetas, agendas), criação de um padrão de uniformes para colaboradores e dirigentes, até a padronização das agências de atendimento; (viii) verticalização do sistema, com a prática de incorporação de empreendimentos, voltadas a fortalecer sua atuação no mercado (através do aumento de ativos e de sua capacidade de captar recursos junto ao mercado).

Conforme relatado anteriormente, a fase de consolidação organizacional do cooperativismo de crédito solidário em Minas Gerais, reordenou o campo organizacional, levando atores anteriormente em posições chave (STRs, organizações parceiras) a atuar periféricamente. No período de reprodução autômata percebemos que os mesmos se mantêm em posições periféricas e que os agentes que exerciam pressões coercitivas (Bacen, BNDES), apesar de manter seu grau de relevância, alteram sua forma de interação (focando sua interlocução com a confederação e passando a fiscalizar as cooperativas através da mesma), dando assim grande protagonismo a Cresol Baser e a Confederação Cresol (em substituição a Ancosol), como as principais fontes de pressões coercitivas para os empreendimentos mineiros.

Hoje isso eu não falo nem que é bom, nem ruim, é necessária essa estrutura. Porque aí a gente já tem alguém lá que faz as tratativas, tem um jurídico, tem os contadores que dão o entendimento de um vai ser para o sistema todo então isso facilita quando o entendimento chega para a gente e a gente tira a sacada de ter esse compromisso de relacionar com o branco central (ENTREVISTADO DIR01).

Se antes cabiam as lideranças locais das cooperativas o processo de tradução e implementação das regras (ver Czarniawska, 1996) de atuação do SFN, agora esse papel é exclusivamente desenvolvido pela Cresol Baser e a Confederação Cresol. Apesar de ainda estar sob um mesmo conjunto de normas e regulamentos (definidos por resoluções e normativos do Bacen), o processo de tradução e interpretação dos mesmos ocorre sob a ótica de um novo conjunto de signos e significados que se distanciam cada vez mais da base social local fundante dos empreendimentos.

Uma evidencia disso é o desaparecimento da mística nas reuniões e eventos realizados a partir de 2010, chegando ao ponto de em um espaço que foi observado durante a pesquisa de campo, um sócio fundador sugeriu uma oração para se iniciar os trabalhos e as expressões corporais e faciais sugeriu um grau de constrangimento entre os presentes, mas ainda assim fizeram a oração. Questionados ao final do evento sobre se o pedido teria causado algum desconforto, um dos presidentes das cooperativas presentes, respondeu que havia muito tempo que não o faziam, e que não era mais uma prática usual daquele grupo (DIÁRIO DE CAMPO, 2017).

Dentro esta nova configuração, o processo de reprodução e expansão do modelo cooperativista deixa de depender da incubação institucional para acontecer, e passa adotar critérios técnicos, administrativos e econômicos para se viabilizar. A ampliação dos critérios de admissão de cooperados nas cooperativas também sinaliza para uma mudança de papel da agricultura familiar dentro dessas organizações, passando de um papel de fundador para ser público prioritário. Na prática, isso representa que é possível implementar uma expansão da rede de atendimentos das cooperativas sem a necessidade de uma base social coesa e politicamente organizada e orientada.

Neste cenário, o cooperativismo de crédito solidário deixa de ser uma instituição da agricultura familiar, e passa a ser para a agricultura familiar. Ou seja, se percebe que os mecanismos de crédito rural (principalmente o Pronaf) e microcrédito foram conquistas relevantes para o setor, e que neste momento, ampliar e democratizar o acesso a produtos e serviços financeiros é a melhor estratégia de ação para os empreendimentos.

A abertura do seu quadro social significa também maior volume de negócios, maior carteira de investimentos, maior retorno e principalmente, o aumento da capacidade e captar recursos para realizar operações de crédito para seus associados. Isso aumenta as possibilidades de acesso a uma gama cada vez maior de produtos e serviços financeiros, acesso a linhas de crédito especiais, entre outros.

Isso é relevante na medida que quanto mais serviços que anteriormente só poderiam ser acessados através dos agentes financeiros tradicionais (bancos, financeiras), vão sendo incorporados ao portfólio das cooperativas, para o agricultor isso não significa só acesso ao crédito por um canal a que ele tem mais intimidade, significa também ter mais acesso a informações, que talvez de outra forma não chegariam a ele. Isso é exemplificado na fala a seguir:



[...] uma vez, o café estava com o preço muito abaixo e aí nós começamos a dar desconto e nós começamos a falar com os cooperados aí que tinha no Banco tal e você pode chegar lá que é direito de vocês, vocês podem chegar e exigir hoje nós estamos dando tantos por cento que aí sai a tabela e você pode pedir tantos por cento de desconto no seu PRONAF que é direito seu. O governo disponibilizou lá porque o café tá menor que o preço mínimo, então tem que pagar a diferença então eles iam lá [...], acho que é isso que é repassar as informações que nós temos, nós temos informações privilegiadas, temos acesso à informação repassar isso pro nosso cooperado pra fazer pra ele ter um ganho (ENTREVISTADO PRE02).

Nessa perspectiva, a organização de um modelo de ampliação da rede de atendimentos, que multiplicasse o número de pessoas atendidas era mais relevante do que só atender a agricultores familiares e com isso adotar um modelo de crescimento que dependessem do interesse de diversos outros atores para se efetivar, e conseqüentemente mais lento.

Assim, os caminhos trilhados durante a consolidação organizacional gerou uma autonomia e capacidade de ação política e econômica dos empreendimentos estudados, para além do processo baseados na incubação institucional. Os resultados financeiros foram expressivos, inclusive ao ponto de, em conjunto, as cooperativas mineiras influenciarem a efetivação de mecanismos que valorizassem a presença de diretores políticos<sup>31</sup> nos PAs. A importância deste tema para as cooperativas pode ser percebido nas falas a seguir:

Porque se quebrar, esse diretor aí a gente não vai ficar bem na fita não. Eu não concordaria, eu acho que ficaria muito associado, funcionário e colaborador. E o relacionamento do associado com colaborador é muito bom, mas com diretor é outro nível entendeu? A parte política é fundamental, do diretor e tals, a parte da parte de Formação diretor está coordenando a formação é fundamental isso e se a gente perder isso... e é isso que a gente estava com medo de perder, se a gente perder isso poderia prejudicar (ENTREVISTADO PRE03)

Então, eu acho que é fundamental essa postura dos diretores, eu acho que se um dia a gente não tiver a figura do diretor lá na unidade fazendo essa questão, principalmente da relação da Cresol com o quadro social, eu acho que o dia que a gente não tiver mais essa figura...porque não adianta a gente cobrar o gerente pra poder fazer isso, porque o gerente muitas das vezes como a gente falou não tem vínculo rural, e o gerente fica muito focado no resultado, é essa a cobrança que tem nele. E quem faz essa relação do quadro social com a cooperativa é a figura do diretor, a pessoa que tem uma certa credibilidade nas organizações, que tem uma certa credibilidade com o município, eu acho que é essa a figura central que a gente sempre precisa fortalecer (ENTREVISTADO PRE01).

---

31 Em cada PA, existe a presença de um diretor eleito pelo quadro social local, e com a implantação dos gerentes em todos os PAs, seu papel de articulador político ficou em destaque, sendo recorrentemente tratado pela alcunha de diretor político.



Como em Minas, muitos dos PAs foram criados com o intuito de no futuro serem singulares, havia uma forte interação política nos mesmos, e o diretor eleito de cada PA, tinha um cadeira no conselho de administração da singular. E através de intensas discussões no conselho administrativo da Cresol Baser, a proposta mineira teve êxito.

É fato que sem a vivência do processo de incubação institucional, não haveria a iniciativa do cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais, ou seja, se não tivesse uma estrutura social coesa e organizada como base, não haveria condições para se organizar tal empreendimento e possibilitar sua autonomização e independência. Porém é através da intervenção técnico/administrativa com a vinculação com a Cresol Baser que as experiências se consolidam e superam diversos desafios e incertezas oriundas de seus anos iniciais de atuação. Para aproximar o serviço financeiro de quem realmente necessitava, e operacionalizar o Pronaf, era preciso se integrar a uma estrutura que é muito mais mercadológica, ampliando a capacidade de exercer um efeito multiplicador junto a seu público prioritário.

Como se entendeu posteriormente, (através da prática administrativa das singulares e PAs), o custo operacional para se ter várias cooperativas singulares era um modelo oneroso (tanto financeiramente, quanto politicamente) e lento, ao passo que se ampliar a rede de atendimento se exigia menos investimento, era prático, relativamente rápido e ajudava a dinamizar a profissionalização da gestão e padronização da estrutura organizacional do sistema, como pode ser observado nos relatos a seguir:

[...] mas realmente a máquina hoje ela tá ficando muito cara. Segurança tá ficando pesada, a tecnologia tá exigindo muito o acompanhamento da Cresol hoje pra acompanhar o sistema de tecnologia, porque nós estamos vivendo numa era que as coisas acontecem muito rápido, que as mudanças estão acontecendo muito rápido e as exigências são muito rápidas. Então você vê que há pouco tempo atrás nós não tínhamos nem internet banking. Então começou, mas lá no outro banco eu tenho consigo lá de casa ver o extrato. Então há 5 anos atrás, um agricultor não tinha um celular em casa com acesso à internet, hoje qualquer um, todo mundo que você vai tem acesso à internet, tem WhatsApp, tem Facebook, e quer ver o extrato dele no computador, no celular, então essas adequações custam muito caro, então uma cooperativa pequena talvez não aguentaria esses custos que estão por vir (ENTREVISTADO PRE03).

[...] tem um processo muito burocrático, é um processo caro, hoje só o custeio de uma unidade do ramo crédito é miseravelmente R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por mês, é muito caro você manter uma estrutura, uma agência de uma cooperativa de crédito, é muito caro, não é mais como quando a gente começou, hoje para você montar uma unidade você vai gastar aproximadamente R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais), imediato

ali com uma estrutura para você organizar um pouco do atendimento na cooperativa e mais um custo ai de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) por mês (ENTREVISTADO EXPRE01)

Porém após diversas reuniões e debates internos entre as cooperativas mineiras, se optou pela incorporação da Cresol Araponga pela Cresol Sudeste de Minas, e assim a partir de 2019 serão apenas 2 cooperativas em Minas Gerais. A tendência é que em um futuro próximo elas só tornem apenas 1. Mas não se pode pensar que é um movimento que ocorre sem atrito e desconfianças, visto que esse movimento de verticalização ocorre muito por pressões coercitivas promovidas pelo Bacen e pela central, como podemos perceber no relato a seguir.

Então lá em 2010 quando nós fizemos um convênio de cooperação técnica com a Cresol Baser, nós juntamos as três cooperativas que tinha aqui de base sindical diferente e conseguiram fazer um belo trabalho até hoje e que não tivemos atrito nenhum, nós conseguimos ter as mesmas linhas de pensamento pro futuro e onde que a gente tá tendo até hoje, mas com essa fusão, como vai ser isso? Então é uma coisa que tem que ... é um assunto espinhoso pra gente às vezes, que tem que ser tratado com muito cuidado (ENTREVISTADO PRE03).

Essa questão de incorporação das cooperativas mineiras envolve planos práticos e a fusão em uma única singular no momento atrapalharia os planos de crescimento da rede de atendimento cooperativo das mesmas, visto que se pretende inaugurar 5 novos PAs (3 vinculados a Sudeste, e 2 a Tombos) em um intervalo de dois anos. Isso representará um crescimento em torno de 30% na rede de atendimentos atual.

Vale ressaltar mais uma vez que esse processo de verticalização não é um panorama apenas no crédito solidário mineiro, mas uma tendência nacional. No ano de 2017, as cooperativas vinculadas a Confederação Cresol foram responsáveis por 27 de um total de 47 incorporações ocorridas em todo o SNCC. De acordo com fontes da Cresol Baser, o objetivo do sistema é reduzir em 60% o total cooperativas singulares, através de processos de incorporações, até o ano de 2022.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As inflexões na trajetória organizacional do cooperativismo de crédito solidário mineiro não foram promovidas apenas como estratégia racional para ampliar o desempenho financeiro. Uma dimensão institucional revestiu esse processo, condicionado por elementos simbólicos. Nesse cenário, as transformações organizacionais emergem das relações sociais, atores socialmente habilitados protagonizam o processo e, além disso, os diferentes momentos de institucionalização são marcados por distintos processos institucionais de mudança organizacional.

Nessa concepção, percebeu-se a composição de três fases distintas. Uma fase em que se depende, puramente, da base social para que a organização exista (incubação institucional). Um segundo momento, em que se precisa de um processo de adaptação técnica para manter-se operando, em que a fonte de institucionalização provém de processos vinculados a uma manutenção funcional (consolidação organizacional). E, um terceiro momento, em que, em nome de uma eficiência de processos e de resultados, deixa-se de reproduzir da forma da concepção inicial, para reproduzir com base em novos parâmetros de profissionalização e modernização (reprodução autômata).

Esse processo ocorre pelos empreendimentos que, ao longo do tempo, perceberam que, com um modelo de expansão baseado na incubação institucional, cria-se uma dependência substantiva a características específicas de determinadas lideranças nos locais certos para fazer o sistema funcionar, e isso foge da lógica de uma reprodução mecânica. Quanto menos se depende de um indivíduo ou de características de um indivíduo, maior a chance de que as instituições se reproduzam com sucesso.

Apesar do equilíbrio financeiro, resultante dos processos de institucionalização da consolidação organizacional, e, posteriormente, da reprodução autômata, o sistema vivencia conflitos de interesse com organizações de base da agricultura familiar. Nesse cenário, o cooperativismo de crédito solidário deixa de ser uma instituição da agricultura familiar e passa a ser para a agricultura familiar. Ou seja, percebe-se que os mecanismos de crédito rural (principalmente o Pronaf) e de microcrédito foram conquistas relevantes para o setor. Além disso, ampliar e democratizar o acesso a produtos e serviços financeiros é a melhor estratégia de ação para os empreendimentos.

Três estágios podem ser definidos como processos de institucionalização dessas cooperativas e condicionam o direcionamento delas. É claro que, ao longo desse processo,

vários atores exerceram sua agência; pessoas figuraram como representantes do processo de articulação; conflitos emergiram porque a saída do sindicato foi dificultada após a abertura vincular com a Cresol e com a abertura do quadro social. Além disso, tinha-se fontes locais de confiança e, também, a presença da mística, que demarcava a origem destes movimentos. O contato e a influência dos sindicatos e dos movimentos sociais locais foram se perdendo e, cada vez mais, a cooperativa tornava-se dependente de um organograma altamente estruturado, proveniente da central e da confederação. Como consequência, diminuíram-se os espaços de interação e integração com e para as demandas locais.

Em relação às questões relativas à fase de reprodução autômata, faz-se necessário ampliar o escopo da análise para o cooperativismo de crédito solidário em âmbito nacional, visto que esses processos têm sua principal fonte nas centrais e na confederação. Ainda é preciso ampliar o conhecimento sobre o impacto dos novos espaços de interação dentro do SNCC (com destaque para o FGCOOP), para o sistema de crédito solidário, uma vez que é preciso investigar os conflitos produzidos internamente no sistema por um isomorfismo mimético e coercitivo produzido por essas interações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R.; VEIGA, J. E. **Novas Instituições para o Desenvolvimento Rural: o Caso do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf)**. IPEA. [S.l.]. 1999.

ABRAMOVAY, R; BITTENCOURT, G. A. Inovações institucionais no financiamento à agricultura familiar: o Sistema Cresol. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, v. 16, n. 1, p. 179-207, 2001.

ALTAMIRANO, S. Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional em el nuevo institucionalismo. **Contaduría y Administración**, v. 219, p. 11-41, 2006.

APPENDINI, K.; NUIJTEN, M. El papel de las instituciones los contextos locales. n. 76, p. 71-88, abr. 2002. **Revista de la Cepal**, Santiago del Chile, n. 76, p. 71-88, abril 2002.

AQUINO, J. R.; SCHNEIDER, S. O Pronaf e o desenvolvimento rural brasileiro: avanços, contradições e desafios para o futuro. In: GRISA, C.; (ORG.), S. S. **Políticas Públicas de Desenvolvimento Rural**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, v. 1, 2015. p. 53-81.

BACEN. **Perspectivas e Desafios para Inclusão Financeira no Brasil**: visão de diferentes atores. Brasília: Bacen, 2009.

BACEN. **Banco Central do Brasil**, 2017. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/#!/n/SFN>>. Acesso em: 02 setembro 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 2009.

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

BITTENCOURT, G. A. Cooperativas de crédito solidário: constituição e funcionamento. **Estudos NEAD**, v. 2, n. 4, 2001.

BROOM, L.; SELZNICK, P. **Sociology. A text with adapted readings**. New York: harper, 1963.

BRUNOW, V. O. Trabalhadores Rurais, Sindicatos, Igreja Católica e Política: Um estudo sobre a atuação do Centro de Estatística Religiosa e Investigações Sociais (CERIS) na década de 1980. **XXVI Simpósio Nacional de História**, São Paulo, 2011.

BÚRIGO, F. L. Cooperativa de crédito rural - uma opção para democratizar o financiamento rural. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 65-82, 1998.

BÚRIGO, F. L. **Finanças e solidariedade**: uma análise do cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil. Ano de obtenção 2006. 317f. Tese (Doutorado em Sociologia Política). Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2006.

BVR. National Association of German Cooperative Banks (BVR). Disponível em: <[https://www.bvr.de/Press/Facts\\_and\\_figures](https://www.bvr.de/Press/Facts_and_figures)>. Acesso em: 23 fevereiro 2018.

CAMPOS, A. P. T.; MENDES, F. F. Redes sociais, comunidades eclesiais de base e sindicalismo rural a experiência da conquista de terras em conjunto entre agricultores familiares da Zona da Mata Mineira. **Ruris**, v. 5, p. 15-43, 2011.

CARVALHO, C. A; ET AL. A trajetória conservadora da Teoria Institucional. **Revista Brasileira de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 849-874, 2005.

CARVALHO, C.; GOULART, S.; VIEIRA, M. A inflexão conservadora na trajetória histórica da teoria institucional. **ENANPAD**, 2004.

CASTRO, A.; OPUSZKA, P. R. O sistema financeiro nacional e agricultura familiar: inovações, benefícios e limites ao cooperativismo de crédito. **Revista Jurídica- Unicuritiba**, Curitiba, v. 3, p. 422-453, 2013.

COMERFORD, J. C. **Como uma família**: sociabilidade, territórios de parentesco e sindicalismo rural. Rio de Janeiro: Relume Dumará : Núcleo de Antropologia da Política/UFRJ, 2003.

CPT. **Comissão Pastoral da Terra**, 2018. Disponível em: <<https://www.cptnacional.org.br/sobre-nos/historico>>. Acesso em: 21 setembro 2018.

CRESOL. **Boletim Informativo**. Cresol. [S.l.], p. 4. 1995.

CRESOL. **Relatório de atividades e balanço Social**. [S.l.]. 2015. (Disponível em: <https://www.cresol.com.br/site/relatorios/>).

CRESOL. **Relatório de atividades e Balanço Social**. [S.l.]. 2016. (Disponível em: <https://www.cresol.com.br/site/relatorios/>).

CRESOL. **Relatório de atividades e Balanço Social**. [S.l.]. 2017.

CRESOL. As origens das Cresol, 2006.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. **Confederação Cresol**, 2018. Disponível em: <<http://www.cresolconfederacao.com.br/>>. Acesso em: 18 abril 2018.

CZARNIAWSKA, B.; SEVÓN, G. **Translating Organizational Change**. Berlin: deGruyter, 1996.

DESLAURIERS, J.-P. . & K. M. O delineamento de pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. E. A. ( . ). **A pesquisa qualitativa: Enfoque epistemológicos e metodológicos**. 2ª ed. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 127-153.

DIMAGGIO, P. J; POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89.

ECOSOL. Ecosol, 2006. Disponível em: <<https://web.archive.org/web/20061116063916/http://www.ecosol.com.br:80/>>. Acesso em: 19 fevereiro 2018.

EISENLOHR, Z. F. **Agricultura familiar e reprodução social em tombos-mg: análise de um processo emancipatório**. 134f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2008.

FAVARETO, A. Agricultores, Trabalhadores: os trinta anos do novo sindicalismo rural no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 21, out 2006.

FERREIRA, S. M. Peregrinos da Terra Prometida: Comissão Pastoral da Terra e Trajetória Político-Religiosa. **Sacrilegens (Juiz de Fora)**, Juiz de Fora, v. 1, n. 1, p. 123-137, 2003.

FGCOOP. **RELATÓRIO DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO - SNCC - 4º TRIMESTRE DE 2017**. FGCOOP. [S.l.], p. 31. 2018.

FLEURY, S. Redes de políticas: novos desafios para a gestão pública. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 7, n. 1.

FLIGSTEIN, N. Habilidade social e a teoria dos campos. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 61-80.

FOUREZ, G. **A Construção das Ciências, Introdução à Filosofia e Ética das Ciências**. São Paulo: UNESP, 1995.

FREI BETTO. Frei Betto: Comunidades Eclesiais de Base: CEBs, 2018. Disponível em: <<https://leonardoboff.wordpress.com/2018/01/31/frei-betto-comunidades-ecclesiais-de-base-cebs/>>. Acesso em: 20 abril 2018.

FREITAS, A. F. **A construção social do cooperativismo de crédito rural solidário na Zona da Mata Mineira**. Ano de obtenção 2011. 168f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2011.

FREITAS, A. F. **A Dinâmicas Sociais e Desenvolvimento Territorial na Serra do Brigadeiro: Atores, Redes e Instituições**. Ano de obtenção 2015. 245f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais: Belo Horizonte, 2015.

FREITAS, A. F.; FREITAS, A. F. Os alicerces sociopolíticos do cooperativismo de crédito rural solidário na Zona da Mata de Minas Gerais. **Rev. Econ. Sociol. Rural**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 433-453, set 2013.

GAWLAK, A. **Cooperativismo: primeiras lições** / [Albino Gawlak, Fabiane Allage y Ratzke]. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2010.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**: tradução de Raul Fiker. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins fontes, 2003.

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer uma pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

GONÇALVES, R. L. **A atuação da comissão pastoral da terra (cpt) em campos dos goytacazes, rj: uma análise do assentamento zumbi dos palmares**. Ano de obtenção 2012. 150f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2012.



GOULART, J. Cooperativas de crédito já são o 6º maior banco do País. **Folha de São Paulo**, 2016. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,cooperativas-de-credito-ja-sao-o-6-maior-banco-do-pais,10000024641>>. Acesso em: 21 julho 2017.

GRISA, C.; SCHNEIDER, S. Três Gerações de Políticas Públicas para a Agricultura Familiar e Formas de Interação entre Sociedade e Estado no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural (Impresso)**, v. 52, p. 125-146, 2014.

GUARRIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. Tese (doutorado em administração) — Centro de Pesquisa e Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal do Paraná: Curitiba, 2008.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova**, v. 193-223, n. 58, 2003.

HEINZE, K. L.; SODERSTROM, S.; HEINZE, J. E. Translating Institutional Change to Local Communities: The Role of Linking Organizations. **Organization Studies**, v. Vol. 37(8), 2016.

HOUTZAGER, P. **Os últimos cidadãos: conflito e modernização no Brasil rural (1964-1995)**. São Paulo: Editora Globo, 2004.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: \_\_\_\_\_ **The new institutionalism in organizational analysis**. [S.l.]: [s.n.], 1991. Cap. 6, p. 143-163.

KIRSCHBAUM, C. Elementos para uma teoria institucional intra-organizacional. **Perspec. Contemp**, Campo Mourão, n. Edição Especial, p. 5-21, out 2010.

LEMIEUX, C. A escrita sociológica. In: PAUGAM, S. **A pesquisa Sociológica**. Petrópolis: Vozes, 2015.

LONG, N.; PLOEG, J. V. Heterogeneidade, ator e estrutura: para a reconstituição do conceito de estrutura. In: SCHNEIDER, S.; GAZOLLA, M. (. ). **Os atores do desenvolvimento rural: perspectivas teóricas e práticas sociais**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2011. p. 21-48.

LÖWY, M. **O que é Cristianismo da Libertação: religião e política na América Latina**. 2. ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo : Expressão Popular, 2016.

MACHADO DA SILVA, C. L.; COSER, C. Rede de Relações Interorganizacionais no Campo Organizacional de Videira-SC. **RAC**, v. 10, n. 4, p. 09-45, Out./Dez 2006.

MACHADO DA SILVA, C. L.; FONSECA, V.; CRUBELLATE, J. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Rev. adm. contemp. [online]**, 2004.

MARTINS, M. **O cooperativismo de crédito solidário e as representações sociais da cooperação nos municípios de Araponga e Tombos/MG**. 121 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural). Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul: Porto Alegre, 2010.

MARTINS, M. E. **Sujeitos rurais e organizações do cooperativismo de crédito rural solidário: (des)caminhos, (im)possibilidades e (re)invenções**. Ano de obtenção 2016. 241f. Tese (Doutorado em Extensão Rural). Departamento de Economia Rural, Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_ **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 2ª ed. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 09-30.

MOBON. **Movimento Boa Nova**, 2018. Disponível em: <<https://www.mobon.org.br/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

MOBON. **Movimento Boa Nova**, 2018. Disponível em: <[https://www.mobon.org.br/about\\_us](https://www.mobon.org.br/about_us)>. Acesso em: 21 setembro 2018.

OCB. **RELATÓRIO DE GESTÃO 2017**. Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). Brasília, p. 125. 2018.

PAULA, E. A.; SILVA, M. C. R. Sindicalismo Rural, Poder Local e ambientalismo na terra de Chico Mendes. **XII Congresso Brasileiro de Sociologia: Sociologia e Realidade Pesquisa Social no Sec XXI**, Belo Horizonte, 2005.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2006.

PETERS, B. G.; PIERRE, J. Institutions and Time: Problems of Conceptualization and Explanation. **Journal of Public Administration, Research & Theory**, 1998.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil**. 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: da vertente pioneira à vertente solidária**. São Paulo: Saraiva, 2004.

PIRES, A. Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais. In: POUPART, J. E. A. (. ). **A pesquisa qualitativa: Enfoque epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 43-94.

POWELL, W. W. The New Institutionalism. In: \_\_\_\_\_ **The International Encyclopedia of Organization Studies**. [S.l.]: Sage Publishers, 2007.

QUIVY, R. C. L. **Manuel de recherche em Sciences Sociales**. Paris: Dunod, 1988.

RAO, H.; MORRILL, C.; ZALD, M. Power Plays: How Social Movements and Collective Action Create New Organizational Forms. **Research in Organizational Behavior**, v. 22, p. 237-281, 2000.

REGIDOR, J. R. Vinte e cinco anos de Teologia da Libertação. In: \_\_\_\_\_ **A Teologia da Libertação: balanço e perspectivas**. São Paulo: Ática, 1996.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

SARTORI, S. **Ações para melhoria da satisfação dos clientes em uma cooperativa de crédito**. Ano de obtenção 2009. 121f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Maria: Santa Maria, 2009.

SCHNEIDER, S.; GAZOLLA, M. (ORGS.). **Os atores do desenvolvimento rural: perspectivas teóricas e práticas sociais**. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2011.

SCHRÖDER, M. **Finanças, comunidades e Inovações: organizações financeiras da agricultura familiar – O sistema Cresol (1995 a 2003)**. Ano de obtenção 2005. 215f. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas). Programa de Pós-Graduação em Ciências Econômicas, UNICAMP, Campinas: [s.n.], 2005.

SCOTT, J. C. **Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance**. New Haven: Yale University Press, 1985.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations: Ideas and Interests**. 3. ed. Los Angeles: Sage, 2008.

SCOTT, W.; DAVIS, G. **Organizations & Organizing: Rational, Natural and Open Systems**. [S.l.]: [s.n.], 2007.

SELZNICK, P. **Liderança na administração: uma interpretação sociológica**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 270-277, 1996.

SENSATO, E. J. G. **ENTRE PROMESSAS E CONTRADIÇÕES: DILEMAS DA AÇÃO POLÍTICA NA TRAJETÓRIA DO SINDICATO DOS TRABALHADORES RURAIS DE MURIAÉ-MG**. ano de obtenção: 2013. 83f. (mestrado em Extensão Rural). Departamento de Economia Rural - UFV: Viçosa, 2013.

SILVA, M. **Políticas públicas de desenvolvimento rural e organizações de agricultura familiar em Espera Feliz – MG**. 127f. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural). Universidade Federal de Viçosa: Viçosa, 2010.

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

SUCUPIRA, G.; FREITAS, A. F. Cooperativismo de Crédito Solidário: Um Arranjo Institucional em Prol do Desenvolvimento Local. **Rede : Revista Eletrônica do ProdeMa**, 2011. 23-40.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2ª ed. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. Organizational Fields: Past, Present and Future. In: \_\_\_\_\_ **The SAGE hAndbook of orGANizATIOnAl inSTiTutionAlisM**. [S.l.]: [s.n.], 2017.

WÜST, L. TRANSLATING INSTITUTIONAL CHANGE Towards a processual Framework for rulebased Translation, 2017. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/319184241>>. Acesso em: 20 out. 2017.

YIN, R. **Estudo de casos:** planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZIGER, V. Cooperativismo de Crédito Solidário: inclusão social e desenvolvimento local. In: **BACEN Perspectivas e Desafios para Inclusão Financeira no Brasil:** visão de diferentes atores. [S.l.]: [s.n.], 2009. Cap. 5, p. 100-109.

ZIGER, V. Sistema Cresol: uma ferramenta para a inclusão social e o desenvolvimento do cooperativismo de crédito solidário no Brasil. **REVISTA DO MINISTÉRIO DO TRABALHO**, Brasília, 2010.