

DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA UNIÃO ENTRE COOPERATIVAS DE CRÉDITO SOLIDARIAS; O CASO DA CRESOL VALE EUROPEU

Autor(es): Marcos Catelli Rocha*; Stéfani Tamara Peres^; Ana Cecília Guedes#; Fábio Luiz Búrigo@; Eloiza Andrea Moraes%

Filiação: *,^,#,% Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas – Universidade Federal de Santa Catarina - PGA/UFSC; @Professor do Centro de Ciências Agrárias - CCA/UFSC

E-MAIL: marcos.catelli@gmail.com; stefaniperez1@gmail.com;
aninhaguedes86@hotmail.com; fabio.burigo@ufsc.br;
elo_ms@hotmail.com

Eixo Temático: Governança, gestão e inovação

Resumo

O artigo parte do pressuposto de que as incorporações¹ proporcionam um aumento da eficiência de intermediações entre os envolvidos, possivelmente decorrentes de aprimoramentos no gerenciamento operacional e de cortes nos custos administrativos. A união de cinco cooperativas singulares do Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol), resultou na formação da cooperativa Cresol Vale Europeu, a qual visa aumentar a eficiência de resultados sem perder, no ensejo dessa nova empreitada, a essência de sua constituição original em termos de coesão social e formação de base. O desafio do sistema das cooperativas de crédito solidário, no geral, é incluir no seu quadro social os segmentos sociais - e insere-se aqui a agricultura familiar - que não possuem acesso ao crédito e outros serviços financeiros básicos, sem os quais permanecem à margem das políticas públicas de inserção produtiva e diminuem sua capacidade de conviver nos mercados e desfrutar de qualidade de vida no meio social. O estudo é oriundo de revisão bibliográfica, investigação documental e pesquisa empírica por meio de participação em eventos ligados ao processo de incorporação das cooperativas além da realização de entrevistas junto aos diretores das cooperativas envolvidas. Conclui-se que o processo de incorporação é incentivado pela conjuntura socioeconômica das cooperativas e por resoluções do Banco Central, pretendendo aprimorar a eficiência financeira e competitividade dessas organizações do Sistema Financeiro Nacional e, por consequência, aumentar a capacidade de atuação com agente de desenvolvimento no território de abrangência formado pela nova organização. Para tanto a ação precisa estar fundamentada por processos educativos e sistema de governança qualificados.

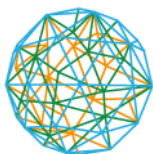
Palavras-chave: Cooperativa de crédito, agricultura familiar, incorporação.

Abstract

This article assumes that the mergers provide an increase in the efficiency of intermediation among those involved, possibly due to improvements in

¹ A literatura especializada trata do tema do artigo como fusões/incorporações. O processo que ocorreu na Cresol Vale Europeu juridicamente foi uma incorporação, porém para facilitar o entendimento entre os cooperados, o processo foi denominado de fusão ou união.





EBPC

Encontro Brasileiro
de Pesquisadores em
Cooperativismo
5ª Edição



operational management and administrative cost cuts. The creation of the cooperative Cresol Vale Europeu, which aims to increase the efficiency of results without losing, as a result of this new venture, the essence of its original constitution in terms of social cohesion and basic training. The challenge of the solidarity credit cooperative system in general is to include in its membership the social segments - and here it is family farming - that do not have access to credit and other basic financial services, without which they remain on the sidelines of the public policies of productive insertion and reduce their capacity to live together in markets and enjoy quality of life in the social environment. The study is based on bibliographical review, documentary research and empirical research through participation in events related to the process of incorporation of cooperatives, besides conducting interviews with the directors of the cooperatives involved. It is concluded that the incorporation process is stimulated by the socioeconomic conjuncture of the cooperatives and by resolutions of the Central Bank, aiming to improve the financial efficiency and competitiveness of these organizations of the National Financial System and, consequently, to increase the capacity of action with development agent in the territory formed by the new organization. For this, the action must be based on educative processes and a qualified governance system.

Keywords: Credit cooperative, family farming, incorporation.

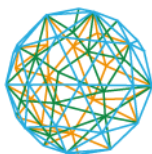
1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo discutir aspectos relacionados ao processo de criação da Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária Cresol Vale Europeu, vinculada ao Sistema Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Baser. A Cooperativa Vale Europeu se consolidou no final de 2018, por meio da incorporação de 05 cooperativas singulares integrantes da Central Baser, que tinham sede nos municípios catarinenses de Águas Mornas, Botuverá, Ituporanga, São João do Itaperiú e Schröder. A união das estruturas presentes nessas cooperativas, além de aglutinar os sócios e a área de atuação já existentes, gerou novos desafios na busca do equilíbrio entre a eficiência financeira e a manutenção dos princípios cooperativistas, como também na capacidade de protagonizar ações estratégicas para o desenvolvimento do território a ser atendido pela nova organização.

Portanto, além de discutir em que medida a nova Cooperativa aproveitou esse novo cenário de atuação para planejar ações baseadas no enfoque territorial, o trabalho busca compreender a existência de outros aspectos, que não o econômico, que foram decisivos para promover o processo de união entre as cooperativas. E ainda, de que forma esse processo está sendo acompanhado por ações de educação e formação dos técnicos/dirigentes e cooperados diante desse novo cenário.

A pesquisa empírica foi realizada junto aos dirigentes das antigas cooperativas e por meio da observação dos autores em diversas pré-assembleias efetuadas em todas as regiões de atuação e na assembleia geral da Cresol Vale Europeu. Foram acompanhadas tanto as assembleias que ocorreram ao longo de 2018 para discussão e aprovação da incorporação junto ao quadro social, como as assembleias de prestação de contas da nova cooperativa ocorridas em fevereiro e março de 2019.





Este trabalho está inserido em um conjunto de pesquisas que vêm sendo realizadas pelo Laboratório de Estudos da Multifuncionalidade Agrícola e do Território (Lemate), órgão integrante do Núcleo de Desenvolvimento Rural Sustentável, pertencentes à Universidade Federal de Santa Catarina. No final de setembro de 2018, o Lemate aprovou um projeto na chamada pública CNPq/SESCOOP 007/2018 – Desenvolvimento Científico, Tecnológico e Inovação em Cooperativismo. O projeto aprovado vem realizando um estudo dos programas educacionais e de formação da Cresol Vale Europeu, relacionando-os aos mecanismos de governança da Cooperativa, especialmente em relação à Organização do Quadro Social (OQS), resultados socioeconômicos e ambientais e na expansão da cultura cooperativista. Nesse sentido, o projeto e este artigo, somados a outras dissertações e iniciativas do Lemate, pretendem gerar conhecimentos importantes para qualificar o sistema cooperativo e o desenvolvimento da região.

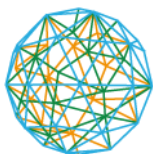
O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. Inicialmente é feito um resgate histórico junto a um breve contexto sobre o cooperativismo de crédito solidário e sua importância para a agricultura familiar, além de uma apresentação da Cresol Vale Europeu. Na seção seguinte discute-se o conceito de governança das cooperativas de crédito aplicado ao processo de incorporação. A quarta seção do artigo discorre sobre a conceituação teórica do processo de união das cooperativas. Na quinta é apresentada a metodologia de pesquisa e como se deu a coleta dos dados empíricos, para, na sexta seção serem relatados os resultados e análises decorrentes da investigação a campo. As considerações finais sintetizam os dados da pesquisa e ressalta alguns desafios gerados pela cooperativa recém-criada.

2. O Cooperativismo de crédito solidário e a Cresol Vale Europeu

O Sistema de Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária – Cresol Baser surgiu na década de 1990, período em que se observa o início de processo de fortalecimento da agricultura familiar brasileira em termos políticos e institucionais (BÚRIGO, 2010). Visto como um dos elementos estratégicos para o desenvolvimento do meio rural, experiências alternativas de criação de cooperativas de crédito surgem em Santa Catarina, a partir dos trabalhos das Organizações Não-Governamentais (ONG) e de fundos de crédito rotativo, desenvolvidos com apoio da igreja católica e movimentos sociais do campo. Mais adiante surge no Sudoeste do Paraná a primeira cooperativa de crédito rural com interação solidária Cresol (COLONIESE; LOURENCI; RODRIGUES, 2010). Em pouco tempo, esse Sistema, expande-se e se consolida nos três estados do Sul (RISSON, 2010).

A criação do Sistema Cresol teve como objetivo a construção de um cooperativismo que não reproduzisse o modelo tradicional. O objetivo era organizar um novo modelo de cooperativa que atendesse agricultores familiares excluídos do pacote tecnológico convencional da “revolução verde”, primando pela existência de uma organização local, de preferência uma por município, que garantisse a construção de novos “sistemas financeiros de proximidade” (SERVET; VALLLAT, 2001). O envolvimento de organizações da agricultura familiar existentes nos espaços locais reforçaria a capacidade de gestão e seus quadros poderiam compor os conselhos administrativos e fiscal





da cooperativa. Ao contrário dos arranjos centralizados, baseados em cooperativas de grande porte, optou-se por estruturas descentralizadas, em forma de rede, articuladas entre si e com a comunidade local, favorecendo a democratização do uso do crédito rural e o efetivo controle social (COLONIESE; LOURENCI; RODRIGUES, 2010).

Durante duas décadas, cooperativas do Sistema Cresol se multiplicaram inicialmente no Sul e posteriormente em outros estados do país. Essa expansão foi acompanhada pela criação de novas centrais. Tais experiências tornaram-se o exemplo mais expressivo da vertente solidária do cooperativismo nacional (BÚRIGO, 2010). A partir de 2016, a Confederação Cresol, criada para fortalecer essa vertente no plano federal, passou a ser composta por 05 cooperativas centrais: Cresol Baser, Cresol Central RS/SC, Cresol Sicoper e Ascoob Central² e Crehnor (DAGNESE, 2016).

Segundo informações do Banco Central do Brasil (BCB), em 2017 o Sistema Cresol possuía 116 cooperativas singulares, além de contar com aproximadamente 501 mil cooperados. Suas 528 agências atendem 1.341 municípios em 17 estados da federação. Em 2018, a Cresol apresentou os seguintes resultados econômicos: R\$ 1 bi de Patrimônio de Referência; R\$ 2,7 bi de depósitos totais; R\$ 2 bi de Crédito comercial; R\$ 3,1 bi de Crédito Rural (custeio e investimento); R\$ 120 milhões de Resultado Financeiro e R\$ 7,84 bi de Recursos Administrados Totais³.

A cooperativa de crédito é uma instituição econômica com potencial para provocar transformações significativas no desenvolvimento rural e na vida dos agricultores (BURIGO, 2007). Para o Sistema Cresol, o crédito deve instituir uma nova dinâmica no meio rural e impulsionar processos de desenvolvimento local e territorial. Esse processo envolve geralmente um conjunto de organizações e entidades que tem compromisso e relação com a agricultura familiar nos territórios (RISSON, 2010).

A Cresol Vale Europeu é a maior cooperativa do Sistema Baser. O processo que a gerou reflete, nas palavras de seus dirigentes e administradores, “a união importante em busca do fortalecimento da cooperativa, com objetivo de torná-la mais sólida, melhorar a competitividade e o ganho de escala”⁴. No entanto, existe a preocupação do quadro social e também dos dirigentes da cooperativa de que esse processo de incorporação não signifique um processo de fortalecimento da “lógica bancária” e afastamento da cooperativa da realidade socioeconômica atual de seus cooperados. Conforme destaca (BITTENCOURT, 2010, p. 462): “o grande desafio para as cooperativas de crédito com Interação Solidária é tornarem-se viáveis economicamente mantendo vivos seus princípios e valores”.

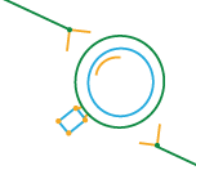
A cooperativa tem sua sede localizada no município de Águas Mornas-SC (36 km da capital do Estado de Santa Catarina). A união das cooperativas criou uma área de atuação que abrange praticamente todos os municípios da

² Situada em Serrinha (BA) a Ascoob Central atua em 16 territórios rurais do estado da Bahia, Sergipe e Alagoas, com 07 cooperativas filiaidas, 09 cooperativas conveniadas e com pontos de atendimento em 30 municípios, abrangendo cerca de 50 mil cooperados. Para mais informações acessar: <http://www.sistemaascoob.com.br/index>.

³ Anotações do pesquisador Marcos Catelli Rocha na última assembleia do processo de união da cooperativa Cresol Vale Europeu, realizada em Águas Mornas-SC, no dia 18 de outubro de 2018.

⁴ ibidem.





faixa do litoral catarinense, norte do estado e Alto Vale do Itajaí, além do município de Nova Friburgo e parte da região serrana do estado do Rio de Janeiro (Figura 1).

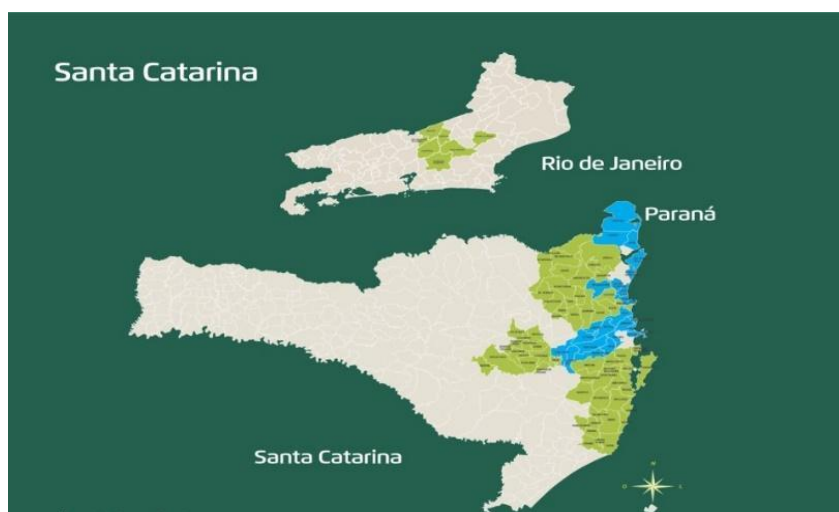


Figura 1: Mapa de atuação da Cresol Vale Europeu.

Fonte: Imagem cedida pela equipe da Cresol.

O território de abrangência da Cresol Vale Europeu é formado por 96 municípios, que anteriormente eram base das cooperativas que deram origem a nova organização, conforme pode ser verificado a seguir (Quadro 1).

Quadro 1: Área de abrangência da Cresol Vale Europeu, após o processo de incorporação (2018).





NOME DA
COOPERATIVA
ANTERIOR

ÁREA DE ABRANGÊNCIA

(Municípios)

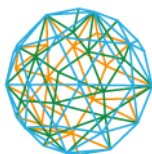
Cresol Águas Mornas	Águas Mornas (município sede), Angelina, São Bonifácio, Anitápolis, Antônio Carlos, Governador Celso Ramos, Biguaçu, São Pedro de Alcântara, Major Gercino, São José, Laguna, Paulo Lopes, Pedras Grandes, Gravatal, Braço do Norte, São Martinho, Armazém, Imbituba, Tubarão, Capivari de Baixo, Tijucas, Palhoça, Florianópolis, Imaruí, Garopaba, Rancho Queimado, Santo Amaro da Imperatriz, e ainda nos municípios de Cachoeira de Macacu, São José do Vale do Rio Preto, Sapucaia, Sumidouro, Teresópolis, Trajano de Moraes e Nova Friburgo, localizados no estado do Rio de Janeiro.
Cresol São João do Itaperiú	São João do Itaperiú (Município sede) Araquari, Barra Velha, Balneário Barra do Sul, São Francisco do Sul, Guaruva, Itapoá, Penha, Massaranduba e Balneário de Piçarras e ainda o município de Guaratuba localizado no Estado do Paraná.
Cresol Vale Europeu	Botuverá (Município sede), Brusque, Guabiruba, Vidal Ramos, São João Batista, Canelinha, Nova Trento, Itajaí, Itapema, Porto Belo, Bombinhas, Leoberto Leal, Camboriú e Balneário Camboriú.
Cresol Schröder	Schröder (Município sede), Jaraguá do Sul, Blumenau, Rodeio, Pomerode, Guaramirim, Campo Alegre, Rio Negrinho, São Bento do Sul, Corupá, Joinville, Luiz Alves, Indaial, Timbó, Benedito Novo, Rio dos Cedros, Acurra, Dr. Pedrinho, Gaspar, Ilhota e Navegantes.
Cresol Alto Vale	Ituporanga (município sede), Petrolândia, Imbuia, Chapadão do Lageado, Aurora, Agrolândia, Atalanta, Agrônômica, Braço do Trombudo, Trombudo Central, Rio do Sul, Otacílio Costa, Laurentino, Rio do Oeste e Palmeira.

Fonte: Acervo técnico da Cresol, adaptado pelo autor.

O processo de incorporação tornou a nova cooperativa uma organização de grande porte em termos econômicos e sociais, dentro dos padrões do Sistema Cresol. Seguem, abaixo, outros dados sobre a estrutura da cooperativa Cresol Vale Europeu (Quadro 2).

Quadro 2: Informações socioeconômicas da Cresol Vale Europeu.





ITEM /ANO	2018
Municípios atendidos	96
Agências	32
Associados	23.339
Associados ativos	22.814
Aplicadores (depositantes)	9.401
Tomadores de empréstimo	10.073
Crédito comercial	R\$ 101,4 milhões
Crédito rural (custeio e investimento)	R\$ 123,3 milhões
Patrimônio de Referência	R\$ 54,1 milhões
Depósitos totais	R\$ 220,9 milhões
Resultado financeiro	R\$ 3,28 milhões
Recursos administrados totais	R\$ 430 milhões

Fonte: Relatório de Atividades e Balanço Social 2018, adaptado pelo autor.

Com a união de empresas ou no caso, de cooperativas ampliam-se as possibilidades de crescimento econômico (economia de escala e escopo), mas geram-se também novos desafios em termos de governança, pois quanto maior o número de cooperados mais difícil torna-se a participação direta (CANÇADO et al., 2014). Evidencia-se, portanto, a necessidade de estudos e pesquisas que possibilitem entender o processo de incorporação no cooperativismo de crédito da agricultura familiar e avaliar como os processos de educação cooperativa e de OQS podem contribuir para qualificar a governança cooperativa. A contribuição desses estudos é destacada por Veloso Junior (2011 p. 19): “na medida em que trata de um fenômeno pouco estudado no âmbito do cooperativismo – as fusões e incorporações”.

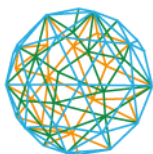
Os dados e as indagações acima ilustram bem o novo momento do cooperativismo solidário. Para tanto foram identificadas perguntas de pesquisa indagando se os ideais de desenvolvimento local, aliado ao protagonismo da agricultura familiar, que estavam presentes na criação do sistema Cresol, estão mudando com o novo cenário? Essas mudanças são imperativas em razão de transformações socioeconômicas ocorridas do país e no Sistema Financeiro Nacional (SFN) nos últimos anos? Refletem exigências inescapáveis do Banco Central, que visam oferecer maior segurança e capacidade de atuação das cooperativas de crédito no SFN?

Diante dessas indagações pode-se lembrar de que em pouquíssimos casos o desenvolvimento do sistema cooperativista não obedeceu à “regra clássica que volta o feitiço contra o feiticeiro: o sucesso empresarial das cooperativas costuma ser a face próspera e iluminada de uma moeda que tem outro lado bem mais obscuro, representado pela distância crescente entre as suas direções e os associados” (ABRAMOVAY, 1994 p. 11). Assim, a pesquisa está inserida num contexto de desafios em que a cooperativa vai enfrentar na sua estrutura de governança, buscando avaliar em que medida essas mudanças impactam seus princípios cooperativistas solidários.

3. A governança aplicada às cooperativas de crédito

Em 2008, o Banco Central do Brasil publicou o relatório “Diretrizes de boas práticas para governança em cooperativas de crédito no Brasil”, um produto oriundo do seu projeto “Governança cooperativa: mecanismos para o fortalecimento da governança em cooperativas de crédito no Brasil”. No





relatório são destacados alguns pontos chaves para compreensão da governança e da gestão numa cooperativa de crédito.

Diferentemente da empresa privada, a cooperativa caracteriza-se por ser uma sociedade de pessoas e não de capital. Além disso, as cooperativas são administradas pelos seus cooperados e que cada sócio tem direito a um voto em assembleia, não importando do valor de capital investido na organização. Assim, o foco principal de uma cooperativa é atender as necessidades do associado (BCB, 2008), embora, por divergências de interesse dos próprios associados, nem sempre isso ocorra de maneira satisfatória.

Para o gestor do SFN a governança cooperativa refere-se ao conjunto de mecanismos e controles internos e externos, que permite aos cooperados definir e assegurar a execução dos objetivos da cooperativa, garantindo sua continuidade e os princípios cooperativistas (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008). Dentre os aspectos abordados por essa definição, o BCB levanta uma preocupação com a representatividade e participação do cooperado nas decisões e instâncias da cooperativa. Essa situação pressupõe dele envolvimento ativo nos momentos de educação e de formação que a organização deve proporcionar, como forma de ampliar seus conhecimentos a respeito do funcionamento da cooperativa.

Uma das principais recomendações do Banco Central para aprimorar a governança da cooperativa é a segregação de atribuições, ou seja, a separação entre as funções estratégicas e as funções executivas. Outra recomendação relaciona-se aos instrumentos de fiscalização e de controle, destacando que as funções do conselho fiscal e da auditoria são peças chaves para que haja transparência das ações da cooperativa aos associados. Embora essas recomendações já sejam adotadas pelas organizações que se uniram para formar a Cresol Vale Europeu, a incorporação gerou uma preocupação em relação a participação efetiva do associado nos espaços de tomada de decisão, o que torna necessário o desenvolvimento de novas estratégias para qualificar a governança e os programas de educação.

A incorporação, mesmo quando bem encaminhada, sempre representa um processo delicado para todos os envolvidos, e especialmente para os dirigentes e colaboradores. Geralmente, envolve alterações nos organogramas, hierarquias internas usos dos sistemas e controles, dinâmicas de trabalho e mudança de padrões, comportamentos e nas rotinas. Tudo isso ainda depende de um nivelamento de informação e da compreensão coletiva sobre os acontecimentos por parte do quando social. Por isso, o papel da educação cooperativista é de suma importância nesse processo, pois evidencia a questão diferencial do associado como dono da cooperativa, detentor de direitos e deveres. Além disso, fomenta a formação de futuros dirigentes/conselheiros, contribuindo para a sustentabilidade da cooperativa.

4. O processo de fusão/incorporação no cooperativismo de crédito

Designa-se fusão o processo em que duas ou mais empresas se unem para formar uma sociedade absolutamente nova, que absorverá os ativos e passivos das empresas que se uniram (VELOSO; JUNIOR, 2011). Para Bautista; Miranda (2009, p. 3) “podemos dizer que a fusão de sociedades é a reorganização de capitais visando à concentração das participações das empresas no mercado.





A fusão/incorporação de sociedades está respaldada legalmente no Código Civil, em seus artigos 1.119 a 1.121, além de outras disposições contidas no art. 228 da Lei nº 6404/76, Lei de das Sociedades Anônimas (LSA). Assim ficou definida a fusão de sociedades na LSA: “A fusão é a operação pela qual se unem duas ou mais sociedades para formar sociedade nova, que lhes sucederá em todos os direitos e obrigações” (CAHALI: 2007, p. 1085 apud BAUTISTA; MIRANDA, 2009).

Observa-se que a Cresol Vale Europeu é derivada de processo horizontal de incorporação, já que se trata de processo envolvendo cooperativas de crédito singulares. Essa categorização ocorre devido aos tipos de fusão/incorporação existentes:

Denomina-se fusão ou incorporação horizontal o processo em que duas ou mais empresas pertencentes ao mesmo segmento se unem. Existem também as fusões ou incorporações verticais – quando ocorre a união entre uma empresa e um fornecedor ou um cliente – e as fusões ou incorporações em conglomerado – quando duas empresas de segmentos diferentes se unem (VELOSO JUNIOR, 2011, p. 35).

Os fatores motivadores de fusões e incorporações podem ter naturezas distintas. Segundo Bautista e Miranda (2009, p. 01): “um dos principais motivos para a fusão, incorporação e até para a cisão das sociedades é a competitividade atual dos mercados e um dos fatores relevantes para tal situação é o fenômeno da globalização mundial”. Esse contexto impõe às empresas a necessidade de evoluírem constantemente, sob risco de perderem espaço no mercado em que atuam, a ponto de deixarem de atuar em razão da concorrência. A globalização da economia é um elemento importante no contexto atual, mas outros motivos podem estar na origem dos processos de fusão/incorporação:

As imposições do rápido avanço tecnológico, a necessidade de grandes capitais, de equipamentos modernos, de profissionalização da gestão, de planejamento, de redução de custos para enfrentar a competição da economia em mercados integrados e globalizados constituem fortes motivos para que as sociedades cooperativas considerem as alianças estratégicas e as fusões como alternativas para sobreviver em ambientes competitivos (AMARAL, 2012, p. 04).

Nesse cenário de expansão da globalização, aliado à necessidade de aumentar a competitividade nos mercados em que operam, podem impor medidas de união de empresas seguindo diferentes estratégias: “a incorporação de concorrentes menores; a fusão de duas sociedades; ou até, em alguns ramos de atividade, dividir o capital da empresa objetivando a concentração na pluralidade, redução de encargos tributários, maior organização para o desempenho de suas atividades, entre outros motivos” (BAUTISTA; MIRANDA, 2009 p.02). Em outras palavras, essa reorganização pode significar:

Um processo de Fusão/Incorporação pode ter como objetivo a reorganização das instituições envolvidas, como resposta a mudanças na conjuntura econômica, ou visando o planejamento sucessório e a proteção do patrimônio dos sócios, ou ainda almejando planejamento fiscal. (LUDÍCIBUS ET AL., 2010 apud VELOSO JUNIOR, 2011, p. 37).





A adoção de estratégias de incorporação também podem representar outras vantagens, tais como: o aumento das receitas conquistadas por meio de benefícios estratégicos, como aumento do poder de mercado e ganhos de marketing, além de economias de escala e de produção; redução do custo de capital; diversificação do risco; expansão da área de atuação; redução de despesas administrativas; otimização da estrutura; compartilhamento de atividades, utilização, em conjunto, de marcas; acesso a recursos financeiros; utilização em comum, de tecnologias; e aumento de chance de sobrevivência do negócio (ROSS et al. 2002; BAUER, 2009; AMARAL, 2012).

A pesquisa de Amaral destaca alguns benefícios gerados pelas fusões/incorporações no desempenho das cooperativas de crédito:

De forma geral, as F&A [fusão e incorporações] implicaram benefícios para os cooperados, que passaram a desfrutar de uma instituição com maior potencial de diversificação de produtos e serviços e que também ofereciam mais benefícios monetários, evidenciados pela melhora dos níveis de eficiência com relação às taxas médias de remuneração de depósitos e de empréstimos praticadas. Com relação às próprias cooperativas, as F&A implicaram maior sustentabilidade financeira, o que contribui significativamente para as condições de competitividade, gerando benefícios para todo o setor de cooperativas de crédito, contribuindo para a credibilidade e expansão do sistema (Amaral, 2012, p. 56).

No entanto, a mesma autora ressalta que esses processos de incorporação de cooperativas provocam mudanças estruturais nas relações sociais, influenciando todos aqueles que são afetados direta ou indiretamente. Essas mudanças são pautadas pelos possíveis conflitos de interesses gerados notadamente entre os associados das organizações envolvidas (AMARAL, 2012).

Na Alemanha, as cooperativas viveram um intenso processo de fusões e de incorporações já nas décadas de 1960 e 1970. Para se ter uma ideia da sua dimensão, basta dizer que em 1950 havia 11 mil cooperativas de crédito singulares naquele país, quase todos sem filiais. Em 1970 eram 7,1 mil e, em 2011, somente 1.138 (VELOSO; JUNIOR, 2011). As cooperativas atuais somam uma rede de 13,5 mil pontos de atendimento, que abrangem aproximadamente 18,7 milhões de associados e 11,3 milhões de clientes não associados. Essa reestruturação permitiu que o segmento controlasse 38% do mercado financeiro local (AMARAL, 2012).

A opção pelas fusões e incorporações também é observada no Canadá, França e Holanda. No caso do Canadá, o número de cooperativas de crédito caiu de 1.372, em 1980, para 451 entidades em 2011 (AMARAL, 2012).

Nota-se que os processos de fusões e incorporações ocorrem em países que contam com cooperativismo de crédito já bem estabelecido e consolidado. No Brasil, o principal serviço de apoio ao cooperativismo também defende a importância das fusões/incorporações como estratégia de fortalecimento patrimonial das organizações cooperativas, tornando o setor mais competitivo e seguro. Ou seja, a fusão ou incorporação permitem desenvolver mecanismos como ganhos de escala, redução de custos, aumento de resultados e de reservas e melhoria na qualificação dos dirigentes (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016).





Esse órgão destaca ainda que o impulso à racionalização por meio de fusões e de incorporações é diretamente relacionado com o grau de organização e verticalização dos sistemas, pois:

Trata-se de um fato que também se mostra intuitivamente compreensível: sistemas com organização e controle mais centralizados podem perceber melhor as redundâncias e ineficiências e promover, por convencimento ou coerção, os ajustes necessários (SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO, 2016 p. 124).

Embora mais tardio do que em países os quais o cooperativismo de crédito encontra-se num estágio mais consolidado, o Brasil também observa um aumento constante dos processos de fusão/incorporação desde os anos 1990, e uma grande crescimento no final da década passada. A Tabela 1 quantifica os processos de fusão/incorporação ocorridos no país entre os anos de 2000 e 2010.

Tabela 1: Número de fusões e incorporações entre cooperativas de crédito no Brasil (2000-2010).

Ano	Número de processos
2000	4
2001	7
2002	2
2003	2
2004	9
2005	7
2006	10
2007	10
2008	17
2009	29
2010	28
TOTAL	125

Fonte: VELOSO JUNIOR, 2011.

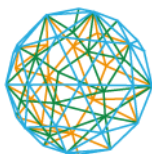
A partir desse cenário de transformações no ambiente socioeconômico e nas formas de atuação das cooperativas brasileiras, a pesquisa busca-se compreender como a Cresol Vale Europeu enfrenta seus desafios institucionais, criados desde a sua origem, para atuar com o segmento da agricultura familiar e como agente de desenvolvimento local nas zonas rurais.

5. Metodologia

Optou-se por uma abordagem qualitativa, pois esta facilita a compreensão sobre o sentido que os autores dão às suas práticas e as suas interpretações a respeito das próprias experiências. Para tanto foram utilizadas técnicas de análise de conteúdo (QUIVY; CAMPENHOUDT, 1988).

A primeira etapa da pesquisa consistiu no levantamento e estudo da produção bibliográfica (revisão da literatura) sobre o tema e a região de estudo. Durante esse momento também ocorreu a participação dos pesquisadores do Lemate em assembleias da Cresol, conforme mencionado na introdução deste trabalho. Esse processo configurou uma etapa exploratória da pesquisa. Na





segunda etapa foi realizada uma pesquisa documental nos materiais da Cooperativa Vale Europeu, em especial nos relacionados ao processo de incorporação. A terceira etapa compreendeu a investigação de campo, a qual foi efetuada durante a última semana de maio de 2019, por meio de entrevistas junto aos dirigentes. Essas entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado e foram realizadas na sede da Cresol Vale Europeu, no município de Águas Mornas-SC.

Por uma questão operacional e como uma pesquisa de âmbito mais geral, ainda está em andamento optou-se em entrevistar nesse momento os dirigentes da atual cooperativa. Os 06 entrevistados são lideranças da Cresol que participaram ativamente do processo de incorporação. Entre os entrevistados, 05 eram presidentes de uma cooperativa singular antes do processo de união ser concretizado, e se tornaram vice-presidentes da nova organização após a incorporação. Nesse grupo estava o presidente atual da Cresol Vale Europeu (que era o presidente da cooperativa singular de Águas Mornas). A sexta entrevista foi com um conselheiro da Central Cresol Baser.

Por fim, na quarta etapa da pesquisa foi realizada a tabulação, análise e sistematização dos dados das entrevistas. As quais, juntamente com as informações obtidas nas etapas anteriores, serviram de base para a análise geral sobre o processo de incorporação e para discutir a contribuição dos processos de educação cooperativa no âmbito de uma governança voltada para uma perspectiva territorial.

6. Resultados e discussões

Esta seção apresenta os principais resultados obtidos a partir da observação realizada pelos pesquisadores em eventos promovidos pela Cresol e das entrevistas efetuadas com gestores e lideranças da Cresol Vale Europeu. No intuito de preservar a identidade dos entrevistados e facilitar a análise, os autores reuniram as informações extraídas em blocos temáticos.

No que concerne ao processo histórico de formação e implementação das cooperativas, os relatos obtidos ressaltaram que este processo começou em meados de 2005. As datas de fundação das cooperativas singulares foram diferentes em todos os municípios, mas os precursores iniciaram o processo mais ou menos nesta época. Eles buscaram criar uma forma inovadora em relação aos bancos e as cooperativas de crédito já existentes em alguns destes municípios. Em geral, essas organizações não conseguiam atender boa parte da população rural, especialmente as camadas detentoras de menor poder aquisitivo. Ressaltou-se, que a demanda pelas novas cooperativas partiu de agricultores locais, organizados e apoiados pelo Sindicato dos Trabalhadores Rurais ou por prefeituras municipais. Com o passar dos anos, todas as cooperativas criadas conseguiram ampliar sua área de atuação, consolidando-se como um agente financeiro com maior número de movimentação e associados no meio rural.

Com relação ao processo de incorporação, a maior parte dos entrevistados salientou que ele foi conduzido de forma conjunta, envolvendo todos os conselheiros. Antes da união das cooperativas acontecer de fato, esse assunto também foi levado aos cooperados – que são “os reais donos da cooperativa”. Na opinião dos entrevistados e nas falas efetuadas pelos dirigentes durante as assembleias, a incorporação foi defendida como uma





forma de somar estruturas, alcançar maior equilíbrio econômico e financeiro, proporcionar maior competitividade e ganhos em escala. É possível também ampliar os níveis de controle e de gestão, diminuindo custos, maximizando a capacidade de negócios e melhorando a padronização dos processos.

Outro aspecto destacado foi a diversidade presente na base das antigas cooperativas singulares e que hoje fazem parte da Cresol Vale Europeu. Todas elas possuem características próprias, tanto no plano econômico, quanto no plano cultural, social e territorial. Um exemplo disso é a produção agropecuária, que varia bastante de um local para o outro. Na região do Alto Vale do Itajaí (região de Ituporanga) a principal produção oriunda da agricultura familiar é a cebola. Já na região de Águas Mornas, destaca-se fortemente a produção de hortaliças. Em São João do Itaperiú a bananicultura tem grande impacto na economia local. Essa diversidade se revela também no dinamismo econômico, nas demandas por empréstimo e nas culturas financeiras dos associados. No relato do entrevistado C observa-se as principais motivações para esse processo de incorporação:

Foi para ter força, quanto maior melhor, a gente consegue atender do pequeno (que é o nosso foco) agricultor, até o agricultor maior (...) Além disso, permite “misturar números”, porque cada região tem um tipo de número (...) a minha [Cresol] vende mais dinheiro, mas a captação não é tão boa na região, outras regiões, captam mais (...) então, estrategicamente para nós foi muito importante, conseguimos uma alavancagem para atender uma gama maior de sócios, pois estávamos basicamente no limite (Entrevistado C).

Para os dirigentes as cooperativas unidas podem agora equilibrar melhor a demanda e oferta de crédito, uma vez que o dinheiro circula entre as regiões atendidas pela cooperativa. Quando ocorre alguma intempérie prejudicial à agricultura ou algum fator que coloque em risco a produção local, as demandas de crédito aumentam. De tal modo, quando alguma região necessita de verbas ela pode ser atendida pela intercooperação entre as agências, o que consequentemente amplia a oferta de recursos ao cooperado. Ou seja, o cooperado que mais precisa pode ser suprido pelo colchão de recursos disponível na cooperativa.

Com relação aos resultados que já podem ser observados após a incorporação das cooperativas, os entrevistados destacaram um melhor atendimento aos sócios, como observa-se nas palavras do entrevistado B:

A princípio, todo mundo pensava que ele [sócio] iria ser menos assistido, olhado menos para ele, mas não, o processo que está se tornando mais amplo e os sócios estão sendo melhor atendidos do que estavam antes, porque ele tem muito mais contato e o gerente consegue atender ele muito melhor do que se tudo vier aqui para a sede e ela deliberar (Entrevistado B).

Para os dirigentes a incorporação está permitindo uma maior aproximação da Cresol com as comunidades. Entre os fatores que auxiliam esse processo está a maior participação do conselho nos municípios de atuação da Vale Europeu. Cada vice presidente possui uma microrregião de atuação, ou seja, no cenário pós-incorporação, em que as funções administrativas foram centralizadas num corpo gestor executivo, nota-se uma movimentação por parte da Cresol para que conselheiros estejam mais presente e envolvido com o cotidiano local, participando de festas e reuniões





comunitárias e promovendo ações para os associados na base das agências em que ele atua:

Dizer que a cooperativa ficou maior então ficou mais longe do cooperado, é incorreto, pois aumentou a participação nas assembleias regionais. Isso mostra que está sendo assertivo! Hoje a gente estava discutindo como fazer para melhorar ainda mais essa participação para o ano que vem. Então, o fato de estar mais longe do cooperado depende do conselho, das atitudes que o conselho vai tomar. Hoje o meu trabalho é não deixar a cooperativa perder sua essência. Nós estamos mais próximos hoje dos cooperados do que antes, devido a implantação de diretoria executiva, antes o presidente avaliava crédito, propostas, hoje eu posso me concentrar mais nos programas estratégicos, nas ações com a comunidade, e é muito melhor! Também o fato de nos dividirmos (os vice-presidentes) em microrregiões, a nossa função não é estar dentro da agência (no escritório) olhando papelada, o que era feito antes (Entrevistado F).

Uma das dificuldades do cooperativismo solidário é contar com pessoas comprometidas com seus valores e suas propostas de trabalho. Com a incorporação essa necessidade aumentou, fazendo da contratação de novos funcionários uma questão que mereça atenção especial. Esse problema vem sendo trabalhado por meio de programas de formação educacional da Cresol. Segundo o entrevistado F:

Os nossos colaboradores antigos, eles têm o cooperativismo solidário muito vivo dentro deles, a maior dificuldade que a gente tem é com quem vem do mercado fora, tanto que tivemos vários acertos e diversos erros, quem vem de instituição financeira mesmo, bancária, temos uma dificuldade muito grande de implantar isso dentro deles, e mesmo quem veio de outra cooperativa (...) até eles incorporarem o jeito Cresol leva tempo. Somos cooperativa igual qualquer outra, mas o jeito que nos aproximamos do cooperado, é uma diferente da outra (Entrevistado F).

Ressalta-se, portanto a relevância dos processos de formação e de educação cooperativista para a Cresol, e como eles são valorizados pelo Sistema e as cooperativas. Essa qualificação do colaborador ocorre por meio de uma série de formações, para que ele se desenvolva e possa oferecer o melhor do seu aprendizado no dia a dia da agência. Desde quando é admitido, o colaborador passa por sessões educacionais gerais e de treinamento técnico especializado, cujos conteúdos vão desde noções do cooperativismo em geral, até os trabalhos rotineiros relativos à sua função. Essa formação é contínua, visando a atualização de conhecimento, por meio de treinamentos e encontros envolvendo também outras cooperativas do Sistema.

Por fim, no que diz respeito a diversidade de públicos que foi ampliada pela incorporação das cooperativas, evidenciou-se que essa é de fato questão preocupante. Porém, segundo os dirigentes não deve ocorrer um afastamento da Cresol em relação as suas raízes, que está fortemente vinculada ao segmento da agricultora familiar:

Nós não queremos perder a essência, sou uma [pessoa] que trabalha muito o rural, para os outros públicos a gente está aberta, mas o nosso público alvo são os agricultores, então onde que nós temos muito agricultor, nós vamos atrás de cada pessoa, porque é da agricultura (...) para fazer a inclusão social, acho que isso tem que ser o nosso foco (Entrevistada D).





Observa-se, portanto, que a ampliação do público cooperado permite que o capital circule mais na localidade, entre os diversos cooperados presentes no território. O que é contemplado nas palavras do entrevistado A:

Eu vou liberar um custeio, o custeio vai para o agricultor, ele compra na agropecuária, da agropecuária vai para as empresas, o que eu preciso para que esse dinheiro não saia do meu contato, eu preciso ter o agricultor cooperado, a agropecuária, o mercado, a farmácia onde vai o dinheiro tem que ser cooperado meu e a indústria tem que ser cooperado meu, eu faço um giro interno do dinheiro, e eu tenho certeza que ele vai voltar para o governo que é ele que liberou o dinheiro (Entrevistado A).

Mas a questão do desenvolvimento territorial, segundo as palavras do entrevistado F ainda vem sendo pouco trabalhada pelos dirigentes, pois o processo de incorporação ainda é muito recente.

6. Considerações finais

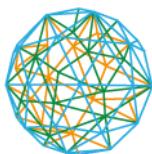
Para os entrevistados, o processo de união das cooperativas é incentivado pelo contexto socioeconômico da região e principalmente pelas resoluções do Banco Central do Brasil. As quais almejam aprimorar a eficiência financeira e competitividade dessas organizações no Sistema Financeiro Nacional.

A Cresol Vale Europeu conta com mais de 23 mil cooperados que vivem num amplo território, o que permite planejar ações de grande alcance em termos sociais, econômicos e ambientais. Essa busca pela sustentabilidade pode permitir que ela trilhe um caminho diferente, distante das práticas tradicionais capitalistas, já conhecidas e desenvolvidas pelo estado e pelo mercado. Nota-se que o processo de incorporação da Cresol Vale Europeu, ao contrário do que se podia imaginar, não perdeu sua preocupação com o relacionamento e a aproximação direta com os sócios, mesmo quando essa mudança represente o encontro de pessoas que até a pouco tempo atrás pouco se conheciam. Essa aproximação parece estar se dando de modo que as bases das antigas cooperativas mantenham suas raízes em termos culturais, sociais e econômicos. Porém, alguns desafios surgem ou permanecem no horizonte, pois uma cooperativa do porte da Vale Europeu precisa se aprimorar constantemente sua governança de modo a qualificar a OQS. A segregação de funções entre conselho e diretoria executiva, incentivada pelo BCB, pode contribuir para que a nova cooperativa não perca sua essência em outra direção. A segregação ajuda os dirigentes a se preocuparem com questões-chaves para o futuro da organização na ótica da proximidade. Além de intervir fortemente no plano comunitário, é importante que os processos de educação e governança possam qualificar a cooperativa para intervir em espaços mais amplos de decisão, relacionados às políticas regionais, discussões sobre prioridades de investimentos e na formulação de projetos de alcance coletivo, cumprindo assim seu papel de agente de desenvolvimento sustentável no território.

REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo (Org.). **Laços financeiros na luta contra a pobreza**. São Paulo: Annablume; Fapesp; ADS-CUT; Sebrae, 2004. 246 p.





AMARAL, Isis de Castro. **Fusões e Incorporações e o desempenho das cooperativas de crédito brasileiras**. Dissertação Programa de Pós-graduação em Economia Aplicada. Universidade Federal de Viçosa. Viçosa, 88 p., 2012.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2008. **Governança Cooperativa: diretrizes para boas práticas de governança em cooperativas de crédito**. Disponível em:

https://www.bcb.gov.br/content/estabilidadefinanceira/Documents/gov_coop/DirtrizesVersaoCompleta.pdf, acesso em 26 de maio de 2019 às 10:15h.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2017. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. Disponível em:

<https://www.bcb.gov.br/?COOPCREDPANORAMA>, acessado em: 03 de novembro de 2018 às 21h05.

BAUER, K. J.; MILES, L.L.; NISHIKAWA, T. **The effect of mergers on credit union performance**. Journal of Banking & Finance, pp. 2267-2274, 2009.

BAUTISTA, Felipe Bezerra; MIRANDA, Maria Bernadete. **Incorporação, fusão e cisão de sociedades**. Direito Brasil Publicações. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/artigos/fe.pdf>, acessado em 21/05/2019.

BITTENCOURT, Gilson Alceu. **Uma análise do cenário financeiro atual e as microfinanças das cooperativas de crédito solidário**. In: VOLLES, Adriana et al (Org.). Ensaio sobre o cooperativismo solidário. Londrina: Midiograf, Cap. VI - p. 459-464, 2010.

BÚRIGO, Fábio Luiz. **Cooperativa de crédito rural: agente de desenvolvimento local ou banco comercial de pequeno porte?** Chapecó: Argos, 2007.

BÚRIGO, _____. **Finanças e solidariedade: cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil**. Chapecó-SC, Argos 2010a. 454 p.

CAHALI, Yussef Said. **Legislação civil, processual civil e empresarial**, São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.

CANÇADO, Ailton Cardoso; SOUZA, Maria de Fátima Arruda; PEREIRA, José Roberto. **Os princípios cooperativistas e a identidade do movimento cooperativista em xeque**. Revista Gestão e Organizações Cooperativas - RGC, v. 01, n. 2, p. 63-72, 2014.

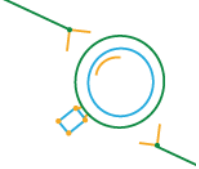
COLONIESE, Carla; LOURENCI, Analice; RODRIGUES, Luíza Maria da Silva. **Sistema Cresol: Uma família que cresce com você**. In: VOLLES, Adriana et al (Org.). Ensaio sobre o cooperativismo solidário. Londrina: Midiograf, Cap. 1. p. 12-18, 2010.

CRESOL, Cooperativa de crédito rural com interação solidária. **Relatório de atividades e balanço social 2018**. Cresol Vale Europeu, 2019.

DAGNESE, Felipe. **Ambiente institucional e governança em cooperativas de crédito: estudo de caso do território Meio Oeste Contestado**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Agroecossistemas - Universidade Federal de Santa Catarina. 199 f. 2016.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto; SANTOS, Ariovaldo. **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, 2010.





MORAIS, E. M. et al. **Propriedades coletivas, cooperativismo e economia solidária no Brasil**. Serviço Social & Sociedade, São Paulo, n. 105, p. 67-88, jan. mar. 2011.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1988, 142 p.

RISSON, Cláudio. **Boas práticas cooperativas**. In: MAGRI, Cledir A. et al (Org.). Cooperativismo de crédito solidário: Reflexões e boas práticas. Passo Fundo: Ifibe, p. 15-28, 2010.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SERVET, Jean-Michel; VALLAT, David (Orgs.). **Exclusion et liens financiers**. Rapport du Centre Walras – 2001. Paris: Economica, 2001.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO (Sescoop). **Cooperativismo de crédito: boas práticas no Brasil e no mundo**. Brasília: Farol Estratégias em Comunicação, 2016. 204 p.

SCHRÖDER, Mônica. **Finanças, comunidades e inovações: organizações financeiras na agricultura familiar: o Sistema Cresol**. Orientada por Ângela Antônia Kageyama. Campinas, SP. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Instituto de Economia da UNICAMP, Campinas, 2005.

VELOSO JÚNIOR, Ewerton Luiz. **Estudo do desempenho de fusões e incorporações entre cooperativas de crédito no Brasil**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Belo Horizonte-MG. 2011, 127 f.

