



ISSN on-line: 2238-4170  
<http://periodicos.estacio.br/index.php/gestaocontemporanea>  
Gestão Contemporânea, Vila Velha, v.11, n.1, p. 45-67, jun. 2021.

## ARTIGO ORIGINAL

### O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO CONTEXTO REGIONAL BRASILEIRO: O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO À LUZ DA TEORIA DAS VANTAGENS COMPETITIVAS

## ORIGINAL ARTICLE

### CREDIT COOPERATIVISM IN THE BRAZILIAN REGIONAL CONTEXT: THE PROCESS OF INCORPORATING A CREDIT COOPERATIVE ANALYZED BY THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGES

**Cristian Sparemberger<sup>1</sup>**

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, Brasil

**Ariosto Sparemberger<sup>2</sup>**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

**Jones Roberto Zamo<sup>3</sup>**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

**Pedro Luiz Büttembender<sup>4</sup>**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, Brasil

## Resumo

O conceito de vantagem competitiva não pode ser entendido por meio de uma perspectiva unitária sobre determinada empresa, pois ele é advindo de fatores internos e externos e de atividades singulares. Nesta direção este estudo objetivou identificar as principais vantagens competitivas resultantes do processo de incorporação de uma cooperativa de crédito, analisando a incorporação de uma unidade de atendimento em um pequeno município da região celeiro do Rio Grande do Sul, realizado pelo sistema Cresol de cooperativas. O estudo compreendeu o período temporal de três anos após a incorporação. As metodologias utilizadas foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental aliadas a análise de dados quantitativos e qualitativos, o que possibilitou a estratificação das informações referentes às vantagens competitivas do processo de incorporação. Após a análise, concluiu-se que o artifício de incorporação, no período temporal analisado, apresentou resultados positivos à cooperativa, tais como: evolução no número de associados e do capital social, aumento nos depósitos à vista, empréstimos e repasses, entre outros. Além disso, a pesquisa enfatiza que o processo de incorporação deve ser visto como uma vantagem competitiva para o cooperativismo, em especial pela sua capacidade de gerar valor e confiança aos associados.

**Palavras-chave:** Cooperativismo de crédito. Cooperativa. Estudos organizacionais. Vantagem competitiva.

<sup>1</sup> Mestre em Sociologia Política. E-mail: sparemberger@hotmail.com.

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela UFPE, professor e pesquisador do DACEC/UNIJUÍ. E-mail: ariosto@unijui.edu.br.

<sup>3</sup> Assistente operacional de Crédito – CRESOL e especialista em gestão de cooperativas pela UNIJUÍ. E-mail: jones.zamo@cresolsicoper.com.br.

<sup>4</sup> Doutor em Administração, Mestre em Gestão Empresarial, professor e pesquisador do DACEC/UNIJUÍ. E-mail: pedrolb@unijui.edu.br.

## **Abstract**

The concept of competitive advantage cannot be understood through a unique perspective on a company, as it is the result of internal and external factors and singular activities performed by an organization. In this sense, this study aimed to identify the main competitive advantages resulting from the process of incorporating one credit cooperative, studying the case of incorporation of a Service Unit in a small municipality in the Celeiro region of Rio Grande do Sul (guided by the Cresol system of cooperatives), the study comprising the time period of three years after the incorporation. The methodology used was bibliographic research and documentary research, combining analysis of quantitative and qualitative data. After the analysis, it is concluded that the artifice of incorporation, in the analyzed period, presented positive results to the cooperative, in particular: evolution in the number of members and share capital and increase in demand deposits, loans and transfers. In the end, the research emphasizes that the incorporation process should be a competitive advantage for cooperatives, especially for its capacity to generate value and increase its reliability.

**Keywords:** Competitive advantage. Cooperative. Credit cooperatives. Organizational studies.

## **INTRODUÇÃO**

O atual cenário do mercado é marcado pela competitividade entre as empresas. Isso é justificado pelas constantes variações na economia e a escassez de recursos, fatores que geram impactos nos diversos setores das organizações. Assim, elucidamos que a competitividade está elevada entre as organizações, de modo que os gestores devem estar atentos à forma como se portar no mercado. No caso do cooperativismo, esta situação não é diferente. Torna-se necessário empregar métodos de gestão que objetivem novas estruturas e processos, otimizando tempo e reduzindo custos. Portanto, os gestores de cooperativas devem saber que uma vantagem competitiva proporciona adequadas razões para que os cooperados estejam comprometidos com a Cooperativa.

Neste contexto, as cooperativas encontram-se em proeminência no cenário mundial. Em especial, destacamos o sistema cooperativo de crédito. Esse setor possui grande representatividade no sistema financeiro por sua capacidade de atender comunidades desassistidas pelos bancos comerciais e oferecer tradicionais serviços bancários, com taxas de juros mais baixas, objetivando atender as particularidades de seus associados e servindo de avalista garantidor no caso do crédito rural. Consequentemente, o cooperativismo de crédito é reconhecido por promover a expansão do acesso ao crédito, favorecendo a distribuição de renda e promovendo o desenvolvimento sustentável das comunidades. O cooperativismo aúfere destaque ao objetivar prestar serviços em benefício de seus associados sem

buscar o lucro, com o intuito de oferecer condições para que cada associado possa se estabelecer eficientemente no mercado (BATALHA, 2001).

Nesse cenário de crescente importância das cooperativas, atualmente em cerca de 600 municípios brasileiros as Cooperativas de crédito são as únicas instituições financeiras disponíveis. No estado do Rio Grande do Sul, destacamos que, de acordo com Dasenbrock (2020), em 45% das cidades há menos de 5 mil habitantes (231 dos 497 municípios), e dificilmente agências financeiras com atuação internacional possuem foco e pretensão de atuar em tais situações. Tal fato faz com que o cooperativismo seja a única instituição física de oferta de crédito nestas localidades, cabendo às cooperativas operarem como um dos agentes impulsionadores do desenvolvimento desses municípios, na medida em que possibilitam o financiamento de projetos no setor agrícola, viabilizando a produção local, gerando riqueza e renda às pessoas.

Nessa direção, no estado do Rio Grande do Sul, destacamos que nos municípios e regiões onde há cooperativas de crédito, esta incrementa o Produto Interno Bruto per capita em 5,6%, e cria 6,2% mais vagas de trabalho formal, além de aumentar o nível de estabelecimentos comerciais em 15,7%, estimulando, portanto, o empreendedorismo (DASENBROCK, 2020). Atualmente, cerca de 1,2 milhão de gaúchos (17,3% da população economicamente ativa) encontram-se associados a cooperativas de créditos. Já em relação à cobertura territorial, 89% dos municípios possuem pontos de atendimento de cooperativas de crédito (DASENBROCK, 2020).

Considerando o papel das cooperativas no desenvolvimento municipal e regional, o presente estudo tem por objetivo identificar as principais vantagens competitivas do processo de incorporação de uma Unidade de Atendimento de uma Cooperativa de crédito. Para tanto, analisaremos o caso de incorporação realizado pela Cresol, ocorrido na região celeiro do estado do Rio Grande do Sul, quando em novembro de 2015 a Unidade de Atendimento do município de São Martinho (RS), que pertencia a cooperativa Cresol do então município de Campo Novo (RS), foi incorporada a cooperativa Cresol do município de Humaitá (RS).

Visando atender o objetivo estabelecido, adotou-se os procedimentos metodológicos de pesquisa bibliográfica e documental, de acordo com padrões científicos estabelecidos por Marconi e Lakatos (2003). Pela pesquisa bibliográfica avaliou-se materiais já publicados em livros, artigos e trabalhos acadêmicos, abrangendo o assunto da pesquisa. Pela pesquisa documental, analisou-se relatórios e documentos disponibilizados pela agência central da Cresol Sicoper dos municípios de Passo Fundo, Humaitá e Campo Novo, compreendendo o período temporal de 31/10/2015 (data da incorporação) até 31/10/2018, tais como o relatório da comissão mista de estudo para a incorporação, os dados internos presentes no sistema da cooperativa e a ata sumária de assembleia geral extraordinária conjunta.

Os dados primários coletados a partir da pesquisa documental e os secundários, coletados por meio da pesquisa bibliográfica, foram analisados e interpretados sob os métodos quantitativo e qualitativo (PÁDUA, 2004). O primeiro, quantitativo, mostrou-se apropriado para análise do grande número de dados, através de técnicas estatísticas e sua expressão por meio de percentuais. O método qualitativo revelou-se apropriado para análise da dinâmica do processo de incorporação realizado e do ambiente da própria cooperativa de crédito Cresol Sicoper. Desta forma, a partir da interpretação dos dados, efetivamos uma análise do processo de incorporação à luz da teoria das vantagens competitivas.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

### **COMPETITIVIDADE**

Nos estudos desenvolvidos por Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996) sobre o conceito de competitividade, esses autores difundem a competitividade ligada à estratégia como parte de um mesmo processo, na medida em que definem esse conceito como sendo a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais. Ademais, reforçam a ideia da interação entre competências e estratégias. As competências possibilitam a adoção da estratégia, enquanto as estratégias levam ao desenvolvimento das competências. Essa relação harmoniosa entre estes dois conceitos proporciona um círculo virtuoso no ambiente organizacional, possibilitando acúmulos de competências para o futuro das

organizações.

Para Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996), as análises competitivas devem considerar os processos internos da empresa, o mercado e as variáveis sociais, econômicas, tecnológicas e culturais do ambiente geral. Desta forma é necessário às organizações identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo de cada setor empresarial - conforme os padrões concorrenciais atuantes em cada mercado - para o sucesso do desempenho competitivo da empresa.

O conceito de competitividade está diretamente ligado à opção teórica de quem examina o assunto, porém boa parte dos especialistas vê esse assunto como resultado de um fenômeno que está relacionado com características de algumas empresas ou produtos. "Estas características relacionam-se ao desempenho ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela firma" (COUTINHO; FERRAZ, 1994, p. 17).

Se essas variáveis forem analisadas considerando os enfoques acima, a visão sobre competitividade fica restrita, pois ela é abordada de uma forma estática, permitindo apenas a análise de como os indicadores agem em um dado momento, longe de representar a real dinâmica do ambiente. Porém, se as variáveis de desempenho de mercado e eficiência técnica forem vistas dinamicamente, elas resultarão em capacitações acumuladas e estratégias competitivas às empresas, em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao ambiente econômico em que estão inseridas. Nessa visão dinâmica a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam alicerçar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado (COUTINHO; FERRAZ, 1994).

## VANTAGEM COMPETITIVA

Um dos principais estudos em relação à vantagem competitiva foi positivado por Peteraf (1993). O estudo desenvolveu um modelo no qual quatro macrocondições devem estar simultaneamente presentes para proporcionar à organização a criação e sustentação da vantagem competitiva. O modelo possui duas suposições iniciais e duas condições relativas aos recursos, que levam as organizações à vantagem competitiva sustentável. As macrocondições sugeridas por

este autor são:

*Heterogeneidade*: situação em que uma empresa detém um recurso que possui características de valor superior às da concorrência, verificados através da presença de recursos estratégicos limitados numa indústria. Os recursos devem ser fixos, ou seja, que não podem ser expandidos, ou, ainda, quase-fixos, que não podem ser expandidos rapidamente. Com essas características, os recursos tendem a ser mais escassos e, por isso, tornam-se ineficientes para atender toda a demanda da indústria e conseqüentemente permitir que recursos com menos capacidade de geração de valor sejam utilizados pela concorrência para suprir a demanda residual.

*Mobilidade imperfeita*: condição na qual determinado recurso gera vantagem competitiva sustentável por ser mantido dentro da empresa. Essa condição se deve a alguns fatores, entre os quais se pode destacar: (i) dificuldades para se definirem direitos de propriedade; (ii) os recursos terem potencial de agregar valor quando utilizados de maneira interna na empresa em relação às suas concorrentes; (iii) utilização conjunta dos recursos, quando agregam valor se utilizados de forma conjunta; (iv) elevado custo dos concorrentes adquirirem determinado recurso em relação à empresa.

*Limitações ex-ante à competição*: condição na qual, antes de os recursos gerarem vantagem competitiva e posição privilegiada da empresa na indústria, exista uma competição limitada por esse recurso. Para o autor, um recurso eficiente produzirá maior valor quanto menor for a competição e os custos envolvidos para a sua aquisição, pois a competição geraria erosão e dissipação dos possíveis lucros envolvidos com o recurso.

*Limitações ex-post à competição*: condição em que, após gerar vantagem competitiva, o recurso deverá ser imperfeitamente imitável e substituível, de tal forma que preserve os lucros proporcionados, garantindo condição de heterogeneidade. Para se obter vantagem competitiva sustentável é necessário que a firma desenvolva recursos-chave, baseados principalmente no valor e nas barreiras à duplicação e obtenção em seus mercados-alvo. Porém, o valor competitivo dos recursos pode ser ampliado ou eliminado por diversas mudanças

nos elementos do ambiente externo, principalmente nas forças tecnológicas dos compradores e concorrentes.

Outra perspectiva em estratégia competitiva enfatiza a eficiência econômica. A Resource Based View (RBV) realça as competências e os ativos específicos à firma, focando na investigação dos recursos escassos específicos a ela, bem como no aproveitamento dos recursos escassos, valiosos e difíceis de serem imitados (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009).

Já na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o necessário potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para esse potencial se concretizar em vantagem competitiva o recurso deve apresentar quatro atributos: 1) ser valioso; 2) ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa; 3) ser imperfeitamente imitável; e 4) ter a garantia de ausência de substitutos equivalentes estrategicamente para esses recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis para não permitirem o desenvolvimento das mesmas estratégias, ainda que de um modo diferente.

Barney e Hesterly (2007) salientam que as vantagens competitivas de uma empresa podem ser sustentáveis ao longo prazo, uma vez que existe a possibilidade de ser extremamente custoso a imitação de uma determinada vantagem competitiva por parte das empresas concorrentes. Deste modo, as vantagens competitivas explicam o motivo de algumas empresas superarem outras constantemente em um mercado competitivo. Nas palavras dos autores:

[...] se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas outras empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 65).

Segundo Oliveira (2006), uma posição de vantagem competitiva pode ser obtida pela cooperativa quando alguns aspectos estão presentes, entre os quais: (1) visão voltada para o mercado; (2) inovação; (3) saber formular e operacionalizar estratégias; (4) liderança e; (5) atender o desejo dos cooperados. Ainda, para Oliveira (2006), a vantagem competitiva é identificada pela cooperativa em

comparação com seus concorrentes.

## O COOPERATIVISMO

Cooperativismo, de acordo com Ricciardi (2000), significa realizar determinadas atividades com a cooperação de outras pessoas, em busca dos mesmos interesses e objetivos, ou seja, consiste numa maneira de organização onde todos os integrantes trabalham de forma conjugada para encontrar soluções de interesse comum, sendo uma atividade voluntária entre as pessoas. A palavra cooperação vem do verbo latino *cooperari*, ou seja, operar juntamente a alguém, trabalhando em conjunto a fim de corrigir o social pelo econômico, através de associações ou sociedades cooperativas.

Os fundamentos doutrinários do cooperativismo, no conhecimento de Ricciardi (2000), alicerçam-se no humanismo, que possui a função de desenvolver o homem como pessoa em diversos aspectos: na liberdade, pois as pessoas são livres e podem tomar suas próprias decisões; na igualdade, sendo que não existe distinção entre pessoas; na solidariedade, que é a alma da cooperação; e na racionalidade, que visa compreender a realidade e cooperar para a obtenção de melhores resultados.

No conhecimento de Batalha (2001), a cooperativa possui o objetivo de prestar serviços em benefício de seus associados sem buscar o lucro, com o intuito de oferecer condições para que cada associado possa estabelecer-se eficientemente no mercado. Esse tipo de organização caracteriza-se como sociedades de pessoas onde cada associado tem direito a um voto, proporcional ao seu capital, bem como a distribuição das sobras que ocorre de acordo com o trabalho de cada um e não de acordo com a integralização do capital. Assim, “é evidenciado que o objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, o trabalho, e não o lucro como em uma firma de capital” (BATALHA, 2001, p.636).

No que tange o desenvolvimento econômico, Bialoskorski (2002; 2006) em seus estudos sobre o cooperativismo no Brasil, diagnosticou que na maioria dos cenários, quando ocorre um aumento de 10% na proporção de produtores



associados em cooperativas, há um aumento médio de 2,5% da renda média regional. Desse modo, confirma-se a hipótese de que a cooperativa se estabelece como um dos agentes na geração de renda, ou seja, as cooperativas consistem em organizações que desempenham importante função pública e social no que diz respeito ao desenvolvimento econômico, bem como na geração e distribuição de renda e criação de empregos.

## COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL

Adentrando especificamente na área do cooperativismo de crédito, destacamos que este modelo organizacional como é hodiernamente conhecido foi fruto de um desenvolvimento histórico que envolveu inúmeros agentes. Foi no ano de 1856 que surgiu, na Alemanha, a primeira cooperativa de crédito urbana. Pouco tempo depois, em 1864, também na Alemanha, Friedrich Wilhelm Reiffeisen criou a primeira cooperativa de crédito rural, denominada na época de Caixa de Crédito Reiffeisen. Este modelo foi decisivo para o surgimento do cooperativismo de crédito no Brasil. Sobre este assunto, Schardong positiva a seguinte menção:

O Cooperativismo de Crédito chegou ao Brasil, trazido da Europa pelo padre Theodor Amstad, com o objetivo de reunir as poupanças das comunidades de imigrantes e colocá-las a serviço de seu próprio desenvolvimento. [...] foi em Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, que o Padre precursor constituiu formalmente a primeira Cooperativa da espécie, em 28 de dezembro de 1902 (SCHARDONG, 2002, p. 65).

O Rio Grande do Sul foi estado que alicerçou o cooperativismo de crédito no Brasil. Isto se deu em virtude de seus colonizadores, que no início do século traziam a cultura cooperativista de seus países de origem. Com relação a isto, Shardong afirma:

Impulsionada pela obstinação de seu precursor, a ideia do Cooperativismo de Crédito se materializou em mais de 60 instituições espalhadas pelo Rio Grande do Sul. Constituídas sob o nome de Caixa União Popular Reiffeisen, essas organizações tornaram-se representativas no financiamento das atividades das comunidades interioranas colonizadas por imigrantes europeus, especialmente na década de cinquenta (SCHARDONG, 2002. p. 65).

Com o passar dos anos, o modelo do cooperativismo de crédito ganhou força e se difundiu no país. Contudo, com a entrada do governo militar na década de 1960,

este modelo perdeu forças em decorrência de imposições do governo. Sobre tal fato, Shardong profere o seguinte:

Com o advento da revolução de 1964, o Estado brasileiro chamou para si a função de promover o desenvolvimento econômico, cujo projeto implicava profunda reforma no sistema financeiro nacional, no qual as Cooperativas de Crédito, embora integrantes, albergadas pela Lei 4595/64, tiveram parte de suas funções atribuídas a instituições financeiras de propriedade do Estado, e com relação às demais, lhes for restringido o espectro operacional (SCHARDONG, 2002, p. 65).

Passado o advento do governo militar no Brasil e o surgimento de novas políticas monetárias, o cooperativismo de crédito alcançou um novo patamar, onde suas atribuições retiradas pelos militares foram devolvidas e até mesmo aumentadas. A partir de então, criou-se o primeiro banco cooperativo privado brasileiro, que foi um marco para o cooperativismo de crédito no país, onde passou a ser percebido como uma força capaz de organizar sistemicamente a sociedade, emprestando sua essência de ajuda mútua e fortalecendo a vida da população.

As cooperativas de crédito são classificadas como instituições financeiras, não bancárias, com o objetivo de viabilizar créditos aos seus associados, além de prestar determinados serviços. Portanto, elas nascem a partir da associação de indivíduos e suas operações se restringem aos cooperados (FORTUNA, 1999).

## INCORPORAÇÃO DE COOPERATIVAS

O termo incorporação, no meio não cooperativo aufere sentido de fusão entre uma ou mais empresas. Já no meio cooperativo, o termo é visto com o sentido de união ligado aos ideais cooperativistas (VELOSO JÚNIOR, 2011). Conceitualmente, entende-se incorporação por:

Na Incorporação societária, uma empresa denominada incorporadora absorve outra sociedade denominada incorporada. Neste instituto, a sociedade incorporada deixa de existir, ela extingue-se, mas, assim como na fusão ela não se dissolve. A empresa incorporadora assume as responsabilidades e os débitos da incorporada, ou seja, os credores da incorporada terão seus créditos garantidos pela incorporadora. Isto implica que os ativos das empresas são somados e os passivos da incorporada assumidos (BAUTISTA; MIRANDA, 2009, p. 4).

Historicamente, relatos sobre incorporação de cooperativas remetem à segunda metade do século XIX, quando os próprios Pioneiros de Rochdale

incorporavam outras cooperativas ao seu sistema com o intuito de redução de custos e crescimento. Segundo Singer (2002, p. 50), estes “foram os primeiros a abrir sucursais em várias partes da cidade e em outras cidades, muitas vezes transformando cooperativas locais em filiais.” Tal fenômeno introduziu ganhos de escala nas compras de mercadorias e de serviços.

Outro sistema conhecido por dar ênfase ao processo de incorporação é a Corporação Cooperativa Mondragón, na Espanha, que combina cooperativas de produção industrial e de serviços comerciais com um banco cooperativo, uma cooperativa de seguro social, uma universidade e diversas cooperativas.

Quando uma cooperativa estava ameaçada de fechar, a direção do grupo cooperativo, em conjunto com a Caja Laboral e com o apoio da Lagun-Aro, promovia sua fusão com outra cooperativa em melhor situação e que tivesse afinidade com a primeira. Fusões desta espécie são comuns em empresas capitalistas, mas sempre culminam com profundos cortes de pessoal. No caso de Mondragón, tais fusões exigem a aprovação por dois terços dos votos de cada uma das duas assembleia-gerais, o que só se alcança quando elas não implicam desemprego de membros. Graças ao grande tamanho e diversidade do agrupamento, foi possível encontrar trabalho para quase todos os membros que tiveram de ser realocados de suas cooperativas originais (SINGER, 2002, p. 102).

A literatura identifica três tipos de incorporação. Denomina-se incorporação horizontal quando duas ou mais empresas pertencentes ao mesmo segmento se unem, incorporação vertical quando acontece a união de uma empresa e um fornecedor ou um cliente e incorporação em conglomerado, quando duas empresas de segmentos diferentes se unem (VELOSO JÚNIOR, 2011).

No entender de Bialoskorski (2008), as incorporações são necessárias para que as cooperativas de crédito possam ter ganhos de escala e eficiência, transformando as cooperativas em organizações financeiras alternativas em relação aos bancos comerciais. Deste modo, o cooperativismo de crédito pode apresentar taxas de juros mais acessíveis, alavancando a oferta de produtos e serviços para os seus associados a um custo menor, consolidando os princípios cooperativistas.

A incorporação também pode ser caracterizada como uma das estratégias das cooperativas de crédito no processo de adaptação a uma nova conjuntura econômica, atendimento as necessidades dos associados, resoluções legais,

questões de insolvência e, principalmente, oportunidade de crescimento. Esses são alguns dos principais elementos estratégicos para uma cooperativa ser incorporada ou ser a incorporadora. (BAUTISTA; MIRANDA, 2009). Ademais, estão entre os benefícios da incorporação a união de atividades e esforços, agregar valor ao trabalho, serviço ou produto comercializado, aumento e alavancagem na participação no mercado, redução de custos e maior estruturação patrimonial (VELOSO JÚNIOR, 2011).

## AS INCORPORAÇÕES DE COOPERATIVAS NO CONTEXTO NACIONAL

Em relação ao cenário nacional, de acordo com o Banco Central do Brasil, o segmento cooperativista de crédito passa por um processo de reestruturação. Este processo é marcado por uma sequência de cancelamentos de autorizações de funcionamento de cooperativas de crédito e a redução do número de singulares devido, principalmente, aos processos de incorporação de cooperativas, conforme se observa na Tabela 1:

**Tabela 1:** Motivos para encerramento de atividade em cooperativas singulares

Motivo	2012	2013	2014	2015	2016
Incorporação	30	42	35	40	40
Liquidação ordinária	17	15	8	9	4
Iniciativa do BC	11	7	3	2	2
Outros	3	2	1	1	0
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>47</b>	<b>52</b>	<b>46</b>

**Fonte:** Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo - BANCO CENTRAL DO BRASIL (2016).

No que tange ao contexto jurídico, o artigo 59, da Lei 5.764 de 1971, fornece o embasamento legal para o processo de incorporação: “Pela incorporação, uma nova sociedade cooperativa absorve o patrimônio, recebe os associados, assume as obrigações e se investe nos direitos de outra ou de outras cooperativas.”.

Conforme disposto no artigo 61 da Lei Nº 5.764/71, quando for aprovado o desmembramento, a assembleia designara uma comissão de estudos para efetivação da medida. O relatório apresentado pela comissão mais os estatutos das novas cooperativas deverão ser apreciados em nova Assembleia, que deve ser

convocada com este fim, momento em que será previsto o rateio do ativo e passivo da sociedade desmembrada. Por fim, serão realizadas as transferências contábeis e patrimoniais necessárias para a concretização das medidas adotadas. No âmbito jurídico, a empresa incorporada extingue-se juridicamente ao passo que os patrimônios líquidos e associados são transferidos.

## **O PROCESSO DE INCORPORAÇÃO DE UMA COOPERATIVA: ESTUDO DO CASO CRESOL**

A partir de uma pesquisa documental foi possível analisar o processo de incorporação de uma cooperativa. Neste estudo consideramos o caso da Cresol, no qual a Unidade de Atendimento do município de São Martinho (RS), que pertencia a cooperativa Cresol do então município de Campo Novo (RS), foi incorporada a cooperativa Cresol do município de Humaitá (RS). Nesta secção do presente artigo, a fim de atingirmos os objetivos previamente estabelecidos, analisaremos os resultados deste processo após a incorporação ocorrida em 26 de novembro de 2015, dentro do recorte temporal de 31/10/2015 até 31/10/2018. Ademais, fundamentaremos nosso estudo e nossas análises à luz da literatura das vantagens competitivas, apresentadas previamente neste artigo.

### **O SISTEMA CRESOL**

A Cresol é um Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária que surgiu com a missão de fomentar a cooperação entre associados, especialmente agricultores familiares, por meio do crédito orientado e da educação financeira. Ademais, a Cresol apresenta valores que objetivam o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária.

[...] com a constituição das primeiras cooperativas evidencia-se que não bastava a preocupação apenas com o crédito, mas havia a necessidade da construção de estratégias que resultassem na ampliação do grau de organização e proporcionassem qualidade de vida às famílias dos agricultores e o seu meio social (MAGRI, 2018, p.12).

Sua criação surge como um contraponto aos outros sistemas de crédito, com a particularidade de que a governança seria exercida por pessoas do campo, de

modo que elas fizessem parte dos processos da instituição. Tal fato constituiu uma diferenciação do cooperativismo de crédito em relação às instituições de crédito tradicionais.

Assim em 1995, no sudoeste do estado do Paraná, são constituídas as cinco primeiras cooperativas do Sistema Cresol, nas cidades de Dois Vizinhos, Marmeleiro, Capanema, Laranjeiras do Sul e Pinhão, criadas a partir de experiências do Fundo de crédito rotativo. Em 1996 ocorre o convenio com o Banco do Brasil e a liberação de 710 contratos de Pronaf custeio, neste ano foi criada a primeira base de serviços em Francisco Beltrão. No ano de 1997, foi assinado o convenio com o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul), garantindo o acesso aos cooperados às linhas de Pronaf Investimento (CRESOL, 2019).

A expansão regional ocorre um pouco após a consolidação do Sistema Cresol, assim no ano de 1998 são abertas novas cooperativas em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul. No próximo ano, atendendo solicitação do Banco Central do Brasil, é criada a primeira central, a Cresol Baser. No ano de 2004 é criada mais uma central, a Cresol Central SC/RS em Chapecó, no estado de Santa Catarina.

Outro marco importante foi a criação, em 2014, de mais uma central para ampliar o volume de negócios, a eficiência dos serviços prestados, o número de associados e fortalecer ainda mais a marca Cresol, ela denomina-se como Central Cresol Sicoper, sediada na cidade de Passo Fundo, no estado do Rio Grande do Sul, sendo formada por cooperativas estruturadas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Pernambuco. Atualmente, o Sistema Cresol encontra-se unido por meio de uma confederação, estreitando os laços entre as cooperativas.

## A INCORPORAÇÃO DA UNIDADE DE HUMAITÁ A UNIDADE CRESOL DE SÃO MARTINHO: ASPECTOS HISTÓRICOS

Neste processo de incorporação, inicialmente definiu-se uma comissão mista de estudos, formada por diretores e colaboradores das duas cooperativas e da central a qual as cooperativas pertenciam. A partir das reuniões destas comissões elaborou-se um relatório ao Banco Central do Brasil - requisito parcial à obtenção de

autorização do processo incorporação.

A justificativa do processo de incorporação foi fundamentada em aspectos de natureza estratégica, como fortalecimento do cooperativismo de crédito na área de atuação da incorporada; societária, como a elevação do nível de governança e controles internos da incorporadora; e possível ampliação dos resultados econômico-financeiros das cooperativas, principalmente em razão da absorção dos associados da cooperativa incorporada.

O processo foi liderado por uma comissão mista que recomendou a realização de uma Assembleia Geral Extraordinária para a ratificação da operação de incorporação. A comissão entendeu que diante do contexto vivenciado a incorporação se apresentou como a melhor alternativa para os associados da incorporadora, bem como para o cooperativismo de crédito rural com interação solidária no estado do Rio Grande do Sul.

Desta forma, foi realizada uma assembleia geral extraordinária conjunta com as cooperativas implicadas, que contou com expressiva participação dos associados. Posteriormente a assembleia a ata foi assinada, registrada e encaminhada ao Banco Central do Brasil para a sua promulgação. Assim finalizou-se a incorporação da Unidade de Humaitá a Unidade Cresol de São Martinho.

## O SISTEMA CRESOL E OS PROCESSOS DE INCORPORAÇÃO

Incorporar uma cooperativa vai muito além de assumir os problemas e carências da cooperativa incorporada. Este processo adjetiva-se como uma estratégia que visa alavancar o desenvolvimento socioeconômico de uma região ao oferecer melhores condições aos seus associados (BAUTISTA; MIRANDA, 2009).

De acordo com os documentos analisados, o Sistema Cresol apresentou pleno crescimento nos anos recentes e os processos de incorporação decorrem da necessidade de reduzir custos e fortalecer cooperativas deficitárias, uma vez que estes processos aumentam o patrimônio de referência da incorporadora (CRESOL, 2019). Assim, os limites de crédito aumentam aos associados da cooperativa

incorporada, originando melhores taxas de juros e maiores lucros no final de cada período.

A cooperativa incorporadora se beneficia ao agregar sócios em seu quadro, elevando seu capital social e o seu patrimônio de referência. Ademais, proporciona uma significativa fonte de captação de recursos, uma vez que esta expande sua área de atuação. Em relação ao Sistema Cresol, este ganha confiabilidade e credibilidade ao demonstrar que está a par das situações de suas filiadas, atuando como agente de reestruturação por meio do suporte técnico prestado por cada Central.

Embora o Sistema Cresol apresente um crescimento exponencial nos últimos anos, este sistema não está livre de dificuldades. Dentro do sistema existem cooperativas deficitárias, que não tem condições de atender aos seus associados em virtude de um baixo patrimônio de referência e seu alto custo de operacionalização. Em resposta a estes problemas, o Sistema Cresol constantemente apresenta-se em estado de reestruturação e expansão, fomentando a criação de novas unidades de atendimento em detrimento de novas cooperativas, ao passo que as cooperativas deficitárias e com pouco patrimônio de referência estão sendo incorporadas por cooperativas com maior capacidade (CRESOL, 2019).

## ASPECTOS POSITIVOS DA INCORPORAÇÃO E VANTAGENS COMPETITIVAS

### **Aumento do crédito disponível e área de abrangência**

Após o processo de incorporação, observamos na Unidade de Atendimento do município de São Martinho (RS) a reestruturação do posto. A partir de uma nova equipe de trabalho a unidade passou a prospectar bons associados - praticantes da cultura do cooperativismo. Por participar de uma cooperativa com melhores condições estruturais, os associados passaram a contar com maiores limites de crédito para seus financiamentos, viabilizando projetos que antes não eram possíveis. Tal fenômeno, que aumentou as vantagens competitivas da cooperativa, somente foi admissível devido ao processo de incorporação da cooperativa, uma vez que os associados possuem um limite de financiamento de até 10% do patrimônio da cooperativa. Assim, com a incorporação o patrimônio de referência aumentou,



levando a um aumento no limite de financiamento para cada associado.

Outra das vantagens competitivas do processo de incorporação foi o aumento da área de abrangência, abarcando maior número de associados. Deste modo, parte dos associados agora pode ser atendida presencialmente em sua cidade de origem.

### **Evolução do número de associados e Capital Social**

O crescimento e a sustentabilidade dos negócios dependem da participação e do envolvimento dos seus clientes, no caso das cooperativas, do crescimento de seus associados, que diretamente são os responsáveis pelo negócio. Portanto, quanto maior o número de associados que opera com sua cooperativa, maior a possibilidade deste comportamento tornar-se uma vantagem competitiva.

Na visão de Zaccarelli (2002), o fato de determinada empresa ter a preferência dos clientes sobre os seus produtos e serviços em relação ao de seus concorrentes é uma das mais importantes vantagens competitivas. Esse tipo de vantagem competitiva tem como maior efeito o crescimento das vendas. Neste sentido, o presente estudo constatou o crescimento de 6,25% no quadro social da Unidade de Atendimento do município de São Martinho (RS), passando de 720 no ano de 2015 para 768 em 2018, conseqüentemente aumentando as vantagens competitivas do sistema Cresol (GENESIS, 2016; GENESIS, 2019).

Cabe salientar que a Unidade Incorporadora passou por uma adequação no seu quadro social. Portanto, foi analisada a situação cadastral dos sócios da unidade e durante este período. Analisando apenas as novas associações, foram contabilizados 221 novos associados, apresentando uma maior representatividade e crescimento no quadro social da cooperativa.

### **Evolução dos depósitos à vista e a prazo**

No que tange a evolução dos depósitos, verificou-se uma evolução significativa nos depósitos à vista no período analisado, que compreende o ano de 2015 até o ano de 2018. O valor que era de R\$ 201.638,07 em 2015, alcançou em 2018 o valor de R\$ 517.294,45, apresentando um crescimento de 61,02%. Este

elemento refere-se ao valor que o associado mantém em conta corrente, para realização de suas movimentações durante o mês, e por consequência, a movimentação de sua conta, por meio dos produtos e serviços da cooperativa. Da mesma forma, verificou-se no mesmo período uma evolução nos depósitos a prazo, de R\$ 2.371.493,86 para R\$ 3.058.854,24, atingindo um crescimento de 22,47%. Os depósitos a prazo significam o valor que o associado possui aplicado na cooperativa para o rendimento de juros (GENESIS, 2016; GENESIS, 2019).

Analisando a evolução que ocorreu nos depósitos à vista e a prazo, esta mudança está associada ao crescimento da confiança dos associados na cooperativa. Pois, mesmo tendo a oferta de outras opções de depósitos no mercado financeiro, o associado está confiando seus recursos na cooperativa de crédito. Estes valores, depositados à vista ou a prazo, são repassados aos associados na forma de empréstimo. Atualmente, conforme estatuto das cooperativas do sistema Cresol, é permitido o empréstimo aos associados na relação de 70% dos depósitos a prazo e 30% dos depósitos à vista.

Entende-se o sistema cooperativo como um negócio singular em relação aos demais setores da economia, em especial, devido ao fato de o associado ser o dono do negócio e todos possuírem poder de voto. Ademais, este sistema possibilita taxas menores e a possibilidade de os associados receberem parte dos resultados. Esses elementos se constituem em vantagem competitiva para a cooperativa, visto que segundo Zaccarelli (2002), há diferenças no negócio da cooperativa quando comparado com outros empreendimentos do mercado financeiro. A vantagem competitiva por diferenciação no negócio verifica-se nas cooperativas quando estas obtêm vantagens sobre os concorrentes ao ofertarem uma forma de atuação singular, podendo oferecer melhores rendimentos e menores taxas de juros sem alterarem as características do serviço.

### **Evolução dos empréstimos e repasses**

Outro serviço que a Unidade de Atendimento analisada realiza é o empréstimo e o repasse de recursos financeiros. Considerando o período entre os anos de 2015 e 2018, os empréstimos realizados somaram R\$ 3.586,71, em 31 de

outubro de 2018, representando um acréscimo de 9,06% em comparação a 31 de outubro de 2015. Os valores foram destinados à aquisição de bens habitacionais, pagamentos de contas e demais necessidades dos associados (GENESIS, 2016; GENESIS, 2019).

O destaque é para as taxas de juros destes empréstimos. Normalmente as taxas tornam as cooperativas viáveis e as auxiliam a oferecer outros produtos financeiros aos seus associados. A evolução demonstra que a carteira de recursos próprios foi saudável ao passo que a inadimplência se liquidou por meio de acertos, algumas vezes através de cobranças judiciais.

Nesta direção, percebe-se que a cooperativa está cumprindo seu papel na intermediação e repasse dos recursos aos seus associados, o que foi um dos alicerces da criação do Sistema Cresol. A evolução não foi mais expressiva devido à liquidação de muitos contratos antes do seu vencimento, seja pelo pagamento destes ou pelo recebimento de bens, tais como terras, casas, veículos e outros.

Referente aos repasses para custeios, a evolução foi mais expressiva, representando uma elevação de 63,62% entre os anos de 2015 e 2018, chegando a R\$ 1.738,954,97 (GENESIS, 2016; GENESIS, 2019).

A capacidade de diferenciar-se das demais organizações, em especial na oferta de produtos e serviços, taxas de juro inferior à concorrência, constitui-se em uma vantagem competitiva de diferenciação utilizada pela cooperativa. A diferenciação permite que a organização ofereça seus produtos por determinado preço gerando uma maior lealdade, assistência e confiabilidade conexas a uma oferta de valor ao associado superior em relação aos da concorrência (PETERAF, 1993; PORTER, 1989).

Outro fator que o estudo ainda destaca está relacionado com os resultados da unidade incorporadora sendo positivos em relação às sobras dos exercícios. Apesar do desafio e impactos acarretados à cooperativa, ocorrendo oscilação na geração de sobras, reduzidas no ano da incorporação (R\$ 33.830, 48), constata-se um significativo crescimento nas sobras dos exercícios, atingindo R\$ 886.995,35, em

2018, justificando o processo de incorporação e tornando viáveis as atividades da unidade (GENESIS, 2016; GENESIS, 2019).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Cooperativismo apresenta-se no cotidiano da sociedade Brasileira. No caso do cooperativismo de crédito, desde o ano de 1902, quando surgiram as cooperativas de crédito com o objetivo de reunir recursos e facilitar aos seus associados acesso ao crédito. Essa prática, com o passar dos anos, mesmo com os entraves sofridos na década de sessenta, está cada vez mais consolidada e presta um papel fundamental no desenvolvimento das regiões e das pessoas, tanto em nível econômico como social. Em determinados municípios, não atendidos pelos bancos tradicionais, as Cooperativas de Crédito são as únicas instituições financeiras a marcarem presença física, levando o desenvolvimento econômico e social por meio do financiamento e aplicação de recursos privados e públicos.

O processo de incorporação, apesar dos entraves burocráticos e possíveis contestações advindas de associados, é benéfico às cooperativas com problemas de solvência, originados pela inadimplência e má gestão. Ante ao processo de liquidação extrajudicial pelo Banco Central do Brasil, com a incorporação de cooperativas e seus postos, a cooperativa retoma sua confiabilidade, melhora sua imagem e ganha significativas vantagens competitivas. Ademais, os processos de incorporação não são raros e respeitam um rito legal (aprovação do desmembramento, estudos e relatórios de uma comissão designada e aprovação da assembleia convocada para este fim), extinguindo cooperativas deficitárias para transformá-las em unidades de atendimento ligadas a uma cooperativa central.

Em relação aos associados das cooperativas, a incorporação evita perdas significativas em seu capital. Como o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito cobre depósitos até R\$ 250.000,00, a legislação que rege as cooperativas de crédito autoriza a utilização do capital social dos associados para a liquidação das cooperativas, caso não seja apresentado uma entidade que assuma tais compromissos.

A partir do caso estudado surgiu a análise de que as incorporações geram

autonomia às unidades de atendimento, fomentando a possibilidade de atender um número maior de clientes e associados, melhorando a sua lucratividade, além de viabilizar uma gradual distribuição de sobras aos associados. Logo, reconhecemos as inúmeras vantagens que este processo proporciona no que tange as vantagens competitivas às cooperativas e aos associados, que operam e participam das atividades do segmento.

Neste contexto, o processo de incorporação deve ser observado como uma forma de crescimento e não como um meio para resolução de problemas. Uma cooperativa não necessariamente precisa estar com dificuldades financeiras ou de solvência para ser incorporada por outra, uma vez que o processo de incorporação pode acontecer com o intuito de crescimento do sistema e aprimoramento dos benefícios aos associados. Ademais, incorporações podem oferecer transações maiores e mais complexas em favor dos seus associados.

Por fim, ressaltamos que a ciência avança a partir de novas indagações e, neste caso, algumas questões merecem um olhar mais aprofundado, assim, suscitamos a necessidade de novas investigações sobre esta temática. Em especial, novos estudos específicos podem apresentar e analisar possíveis pontos negativos à cooperativa incorporadora, uma vez que existe a possibilidade de esta herdar volumes significativos de créditos problemáticos, assim como um elevado número de processos judiciais, sendo que estes fatores podem impactar negativamente se ela não estiver bem estruturada e com sobras suficientes para absorver e reverter este impacto.

A exploração de novos temas, à luz dos elementos aqui referenciados, poderá motivar estudos nos demais segmentos do setor cooperativo, a fim de aprofundar conhecimentos sobre processos de incorporação e vantagem competitiva. O presente trabalho limitou-se ao estudo do cooperativismo de crédito, reconhecendo a importância deste segmento como um elemento viável para o desenvolvimento regional e dos pequenos municípios.

## REFERÊNCIAS

BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão Agroindustrial**: GEPAL: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. V.1 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

Banco Central do Brasil. **Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo**. 2016. Disponível em: [https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama\\_de\\_cooperativas.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/microFinancas/coopcar/pdf/panorama_de_cooperativas.pdf). Acesso em: 15 abr. 2021.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAUTISTA, Felipe Bezerra; MIRANDA, Maria Bernadete. Incorporação, Fusão e Cisão de Sociedades. **Revista Virtual Direito Brasil**, v. 3, p. 1-12, 2009. Disponível em: <<https://irp-cdn.multiscreensite.com/951f8786/files/uploaded/v32tra2a.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

BIALOSKORSKI, Neto Sigismundo. **Aspectos Econômicos das Cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

\_\_\_\_\_. Cooperativismo é economia social: fortalecimento a entidade cooperativista um ensaio para o caso brasileiro. **Seminário de tendências do Cooperativismo Contemporâneo**, 2002.

\_\_\_\_\_. Análise do desempenho financeiro das cooperativas de crédito brasileiras nos últimos 10 anos. **Anais**. Ribeirão Preto: FEARP-USP, 2008.

COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas, São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

CRESOL BASER. **Institucional**. Disponível em: <<https://www.cresol.com.br/site/conheca-a-cresol/>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. **Institucional**. Disponível em: <<http://www.cresolconfederacao.com.br/institucional.php?idnt=4&modulo=6&idmen=5>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

DASENBROCK, Manfred, Alfonso. **Contribuições do cooperativismo de crédito**. Disponível em: <https://www.cooperativismodecredito.coop.br/>. Acesso em: 13 mar. 2020.

DI SERIO, L. C.; VASCONCELLOS, Marcos A de. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GENESIS, Genesis Sistema para Gestão de Negócios Sicredi Sicoper. **Relatório Anual**: Associados, Capital Social, Carteira de Custeio e Investimento, Carteira Negocial, Depósito a Prazo e Depósito à Vista 2018, 2019.

GENESIS, Genesis Sistema para Gestão de Negócios Sicredi Sicoper. **Relatório Anual**: Associados, Capital Social, Carteira de Custeio e Investimento, Carteira Negocial, Depósito a Prazo e Depósito à Vista 2015, 2016.

MAGRI, Cleir Assisio; (Org.). **O cooperativismo de crédito solidário**: reflexões e boas práticas. Joaçaba: Editora Unoesc, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PÁDUA, Elisabete Marallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórica- prática. 10. ed. Campinas: Papirus, 2004.

PETERAF, M. A. The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. 26. ed. Rio de Janeiro. Elsevier,1989.

RICCIARDI, Luiz. **Cooperativa - A Empresa Do Século XXI**. São Paulo: Editora LTR, 2000.

SCHARDONG, Ademar. **Cooperativa de Crédito**: instrumento de Organização Econômica da Sociedade. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SINGER, Paul. **Introdução à Economia Solidária**. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

VELOSO JÚNIOR, Ewerton Luiz. **Estudo do desempenho de fusões e incorporações entre cooperativas de crédito no Brasil**. 2011. 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, RS, 2011.

ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2002.