

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**MESTRADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS**

**EVANDRO JACÓ KOTZ**

**COMPETIÇÃO NUM MERCADO GLOBALIZADO X FIDELIDADE AOS  
PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS – O CASO SICREDI RS**

**LINHA DE PESQUISA: TRABALHO, COOPERAÇÃO E SOLIDARIEDADE.  
(ASSOCIATIVISMO E COOPERATIVISMO)**

**São Leopoldo  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**EVANDRO JACÓ KOTZ**

**COMPETIÇÃO NUM MERCADO GLOBALIZADO X FIDELIDADE AOS  
PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS – O CASO SICREDI RS**

**Dissertação de mestrado apresentada por  
Kotz, Evandro Jacó ao Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Sociais da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos,  
como requisito parcial para a obtenção do  
título de mestre em ciências sociais.**

**Orientador: Prof. Dr. Luís Humberto de  
Mello Villwock**

**São Leopoldo**

**2007**

## **DEDICATÓRIA**

À minha amorosa esposa Fabiane Cristina Wilhelm Kotz e ao meu maravilhoso filho Leonardo Augusto Kotz, pelo apoio, carinho e compreensão em todos os momentos.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer imensamente a todos aqueles que de um modo ou outro auxiliaram e contribuíram para a realização desse trabalho.

Aos meus pais, Adelício e Jacinta, pela educação dada e por sempre acreditarem na minha capacidade, me incentivando e apoiando nos meus estudos.

Aos meus avós, Aloísio e Teonila, Fridolino (in memoriam) e Sibila (in memoriam), pelos incansáveis e primorosos conselhos, pelo apoio e auxílio que sempre me prestaram.

À minha esposa, Fabiane, que não mediu esforços para me auxiliar a concluir o curso e a pesquisa, minha eterna gratidão.

Ao meu orientador, Professor Villwock, que aceitou o desafio e me incentivou, mesmo nos momentos mais difíceis, sempre acreditando na minha capacidade e no sucesso do trabalho.

Ao Professor Pe. José Odelso, por todo o apoio e auxílio prestados, que foram fundamentais para a realização do curso. Com certeza sem a sua solidariedade e presteza o trabalho não teria sido concluído.

Aos demais professores, colegas, amigos e colaboradores da Unisinos, em especial à Maristela, pelo bom atendimento e colaboração.

Um agradecimento especial ao Dr. Ênio Meinen, ao Dr. Clairton Walter, aos Srs. Alcenor Pagnussat, Orlando Borges Muller e Gérson Ricardo Seefeld, do SICREDI, pelo estímulo, colaboração, paciência e confiança em mim depositadas.

A todos os dirigentes, colaboradores, em especial da área jurídico-normativa, e associados do SICREDI RS, que contribuíram imensamente para a realização do trabalho.

## RESUMO

Kotz, E.J. **COMPETIÇÃO NUM MERCADO GLOBALIZADO X FIDELIDADE AOS PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS – O CASO SICREDI RS.** São Leopoldo, 2007, 307 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, UNISINOS, 2007.

O cooperativismo de crédito vem demonstrando um expressivo crescimento na última década no Rio Grande do Sul e neste sentido, o Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI RS tem contribuído significativamente para esse desenvolvimento. Constituído, atualmente, por 55 cooperativas e 447 Unidades de Atendimento, o SICREDI RS está presente atualmente em mais de 400 municípios e conta com mais de 700.000 associados. O vigoroso crescimento apresentado pelo SICREDI RS a partir de 1995 despertou o interesse pelo estudo das principais causas que estão contribuindo para tal. Desta forma, buscou-se verificar como os princípios cooperativos, em especial o da democracia e da intercooperação, estão sendo respeitados e qual a influência do Banco Central do Brasil na profissionalização da gestão das suas cooperativas. A pesquisa é considerada do tipo exploratório-descritiva, elaborada através de um estudo de caso. Para tanto, fez uso da análise de documentos e relatórios do SICREDI RS desde a sua fundação e, posteriormente, foi aplicado um questionário aos associados, dirigentes, conselheiros de administração e fiscal, e gerentes do SICREDI RS. Finalmente, foi realizada uma entrevista estruturada no intuito de aprofundar os resultados apurados através do questionário. Os resultados indicam que o SICREDI alcançou os propósitos de seus fundadores e se tornou uma instituição financeira cooperativa, cujo êxito está alicerçado, em boa medida, na organização sistêmica, na intercooperação, na constituição do seu Banco Cooperativo, na marca única e na criação de um plano de cargos e salários para seus colaboradores, que lhe garantem o ganho de escala, a redução de custos, a especialidade, a competitividade e a inserção das suas cooperativas no mercado cada vez mais competitivo e globalizado, preservando os princípios cooperativos.

**PALAVRAS-CHAVE:** SICREDI, cooperativa de crédito, cooperativismo, intercooperação, Sistema, democracia, auto-gestão.

## ABSTRACT

Kotz, E.J. COMPETITION AT A GLOBAL MARKET X LOYALTY TO THE COOPERATIVE PRINCIPLES – SICREDI RS CASE. Sao Leopoldo, 2007, xxxp. Dissertation (Masters of Social Sciences) – Social Sciences Post-Graduation Program, UNISINOS, 2007.

The credit cooperative has demonstrated an expressive growth in last decade in the State of *Rio Grande do Sul*, and, in this matter, the *Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI RS* has contributed for this development considerably. SICREDI RS, which is constituted by 55 cooperatives and 447 branches, is present in more than 400 cities and has more than 700.000 members. Since 1995, *SICREDI RS* strong growth has interested people in studying the main causes that have contributed for its development. In this context, this paper has the objective of verifying how the cooperative principles, specially the democracy and the inter-cooperation, are being respected and what is the influence of *Banco Central do Brasil* (Brazilian Central Bank) in the professionalism of cooperatives management. It is an exploratory descriptive research, elaborated through a case study. For that, it was analyzed documents and reports of *SICREDI RS* since its constitution e, after, the members, the managers, the board of directors and the statutory audit committee of *SICREDI RS* answered a questionnaire. Finally, it was done a structured interview with the objective of deeply investigating the results of the questionnaire. The results indicated that *SICREDI* has achieved the proposal of its founders and has become a cooperative financial institution in which success is based mainly in the system organization, in the inter-cooperation, in the cooperative bank constitution, in the establishment of an unique brand and in the creation of a remuneration plan for its employees. These aspects guarantee to *SICREDI* the gain scale, the cutting of costs, the competitiveness and the insert of its cooperatives in the competitive and global market, preserving the cooperative principles.

Key-words: *SICREDI*, credit cooperative, cooperative, inter-cooperation, system, democracy, self-management.



## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Estrutura do SICREDI .....	39
GRÁFICO 2 – Números do SICREDI .....	39
GRÁFICO 3 – Demonstração de resultados do SICREDI – Receitas e Despesas .....	39
GRÁFICO 4 – Desempenho consolidado do SICREDI .....	40
GRÁFICO 5 – Demonstrativo de sobras ou perdas e número de associados .....	41
GRÁFICO 6 – Demonstrativo do patrimônio líquido e depósitos.....	41
GRÁFICO 7 – Demonstrativo do resultado do SICREDI RS.....	42
GRÁFICO 8 – Desempenho do SICREDI RS no período de 2003 e 2005 – Operações de crédito e Recursos repassados.....	42
GRÁFICO 9 – Desempenho do SICREDI RS no período de 2003 a 2005 – Sobras ou perdas e Número de associados.....	43
GRÁFICO 10 – Perdas e número no período de 2003 a 2005 – Patrimônio Líquido e depósitos .....	43
GRÁFICO 11 – Sistema cooperativista brasileiro – Formas de associação.....	79
GRÁFICO 12 – Sistema cooperativista brasileiro – Distribuição regional .....	80
GRÁFICO 13 – Sistema cooperativista brasileiro – Sistema filiado .....	81
GRÁFICO 14 – Sistema cooperativista brasileiro – Sistema ativo .....	82

GRÁFICO 15 – Sistema cooperativista brasileiro – Patrimônio Líquido .....	83
GRÁFICO 16 – Sistema cooperativista brasileiro – Operações de crédito .....	84
GRÁFICO 17 – Faixa etária dos que responderam ao questionário .....	141
GRÁFICO 18 – Tempo de associado .....	142
GRÁFICO 19 – Modalidade de cooperativa .....	143
GRÁFICO 20 – Tempo no cargo .....	144
GRÁFICO 21 – Reeleição .....	145
GRÁFICO 22 – Motivo da associação.....	146
GRÁFICO 23 – Evolução do SICREDI desde seu ingresso .....	147
GRÁFICO 24 – Importância do ser sócio ou colaborador do SICREDI.....	147
GRÁFICO 25 – Adequação dos estatutos sociais.....	148
GRÁFICO 26 – Necessidade de reforma dos estatutos sociais.....	149
GRÁFICO 27 – Participação na AGO's.....	152
GRÁFICO 28 – Participação nas assembléias gerais extraordinárias .....	154
GRÁFICO 29 – Participação nas AGE's .....	155
GRÁFICO 30 – Participação nas atividades sociais.....	156
GRÁFICO 31 – Importância da participação dos associados nas assembléias .....	157
GRÁFICO 32 – Democracia no processo de tomada de decisão no SICREDI .....	158
GRÁFICO 33 – Agilidade no processo de tomada de decisão no SICREDI .....	159
GRÁFICO 34 – Transparência nas decisões tomadas pela diretoria .....	160
GRÁFICO 35 – Apresentação de propostas de melhoria à administração .....	161
GRÁFICO 36 – Solicitação de esclarecimento sobre a situação da cooperativa ...	162
GRÁFICO 37 – Participação no processo eleitoral .....	163
GRÁFICO 38 – Candidatura a cargos eletivos.....	164
GRÁFICO 39 – Exercício de cargo eletivo .....	165
GRÁFICO 40 – Participação em cursos de formação cooperativos.....	166

GRÁFICO 41 – Importância da experiência administrativa para ser dirigente .....	167
GRÁFICO 42 – Conhecimento do planejamento estratégico do SICRED.....	168
GRÁFICO 43 – Participação na elaboração do planejamento .....	169
GRÁFICO 44 – Conhecimentos do estatuto social .....	170
GRÁFICO 45 – Conhecimento dos direitos e deveres dos associados .....	172
GRÁFICO 46 – Possibilidade de participação da elaboração do planejamento.....	173
GRÁFICO 47 – Conhecimento da missão, visão e valores do SICREDI .....	173
GRÁFICO 48 – Acesso informações gerenciais e financeiras .....	174
GRÁFICO 49 – Estrutura física e de atendimento.....	175
GRÁFICO 50 – Estrutura de controles internos .....	176
GRÁFICO 51 – Imagem .....	177
GRÁFICO 52 – SICREDI .....	178
GRÁFICO 53 – O SICREDI Ser considerado um empreendimento de sucesso ....	179
GRÁFICO 54 – Fatores que contribuíram para esse sucesso .....	180
GRÁFICO 55 – Organização e sistema pode ser considerada um diferencial competitivo .....	181
GRÁFICO 56 – Vantagem e benefícios da organização em sistema.....	182
GRÁFICO 57 – Possibilidades das cooperativas serem competitivas .....	184
GRÁFICO 58 – SICREDI preserva e respeita os princípios cooperativos.....	185
GRÁFICO 59 – A intercooperação é um instrumento para as cooperativas .....	186
GRÁFICO 60 – Participação do SICREDI no mercado financeiro.....	187
GRÁFICO 61 – SICREDI pratica e respeita os princípios da democracia e da auto-gestão .....	188
GRÁFICO 62 – Mecanismo e ferramentas utilizadas para permitir a participação dos associados na decisões.....	189
GRÁFICO 63 – A geração e distribuição de resultados/sobras como estratégia para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a	

cooperativa pode ser considerada. ....	191
GRÁFICO 64 – Regulamentação e fiscalização das cooperativas pelo BACEN....	193
GRÁFICO 65 – Regulamentação e fiscalização das cooperativas Deve .....	194
GRÁFICO 66 – Papel do BACEN com a profissionalização na gestão das cooperativas. ....	195
GRÁFICO 67 – Acredita que se a Regulamentação e fiscalização das cooperativas fossem feitas por uma entidade autônoma de auto-regulação do sistema cooperativo de crédito, financiada pelas cooperativas.....	196
GRÁFICO 68 – Produtos e serviços oferecidos .....	197
GRÁFICO 69 – Relação entre a taxa de juros dos empréstimos no SICREDI e nos bancos .....	198
GRÁFICO 70 – Relação entre a taxa de juros das aplicações financeiras no SICREDI e nos bancos .....	199
GRÁFICO 70 – Utilização dos produtos e serviços e movimentação dos recursos com o SICREDI .....	200
GRÁFICO 71 – Relação custo benefício entre as taxas e serviços prestados.....	201
GRÁFICO 73 – Meios utilizados para a comunicação com os associados .....	202
GRÁFICO 74 – Canal utilizado para a comunicação com o SICREDI .....	203
GRÁFICO 75 – A contribuição dos Associados nas reuniões, pré-assembléias e assembléias .....	204
GRÁFICO 76 – Comunicação da cooperativa com seus associados ocorre para .	205
GRÁFICO 77 – Em relação ao SICREDI você se sente .....	206

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Amostra do Estudo .....	129
TABELA 2 – Cooperados entrevistados .....	134
TABELA 3 – Questionário .....	139

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução normativa e seus reflexos na quantidade de Cooperativas .....	76
QUADRO 2 – Sistema cooperativista brasileiro .....	78
QUADRO 3 – Sistema Financeiro Nacional – SFN .....	85
QUADRO 4 – Organograma.....	87
QUADRO 5 – CENTRALSUL – Quadro Social e sua Estratificação .....	102
QUADRO 6 – Estrutura do SICREDI.....	111
QUADRO 7 – Processo decisório no SICREDI .....	124

## LISTA DE SIGLAS

AGO – Assembléia Geral Ordinária

ANCOOP - Associação Nacional das Cooperativas de Crédito

BACEN - Banco Central do Brasil

BANSICREDI – Banco Cooperativo SICREDI S.A.

BC CARD – Administradora de Cartões

BIT - Comissão Consultiva de Cooperativismo do Birô Internacional do Trabalho

BNCC - Banco Nacional de Crédito Cooperativo

CECREMGE - Cooperativa de Crédito Central de Minas Gerais

CECRERJ - Cooperativa de Crédito Central do Rio de Janeiro

CECRES - Cooperativa de Crédito Central de São Paulo

CECREST - Cooperativa de Crédito Central do Espírito Santo

Central SICREDI RS - Cooperativa de Crédito Central do Rio Grande do Sul

CENTRALSUL - Central Gaúcha de Cooperativas

CNDL - Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas

COCECRER-RS - Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul

CORSECOOP – Corretora de Seguros

CTA - Comitê Técnico Assessor

CUNA - Credit Union National Association

FATES - Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social

FECOCES - Federação das Cooperativas de Crédito do Espírito Santo

FECOTRIGO - Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul  
Ltda.)

FECRERJ - Federação das Cooperativas de Crédito do Rio de Janeiro

FECRESP - Federação das Cooperativas de Crédito de São Paulo  
FELEME - Federação Leste Meridional de Cooperativas de Crédito  
FEMICOOP - Federação das Cooperativas de Crédito de Minas Gerais  
INCRA - Instituto Nacional Colonização e Reforma Agrária  
OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras  
OQS - Organização do Quadro Social  
PLE – Patrimônio Líquido Exigível  
PRONAF – Programa Nacional de Apoio a Agricultura Familiar  
RIS – Regimento Interno SICREDI  
SER - Serviço de Economia Rural  
SFN - Sistema Financeiro Nacional  
SICREDI - Sistema de Crédito Cooperativo  
SICREDI RS - Sistema de Crédito Cooperativo do Rio Grande do Sul  
SICREDI SERVIÇOS ou Confederação SICREDI– Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI  
SUMOC - Superintendência da Moeda e do Crédito  
TI – Tecnologia da Informação  
UA(s) ou o(s) PAC(s) - Unidade(s) de Atendimento ou Posto de Atendimento Cooperativo  
UPC - Unidade de Processamento Centralizado  
URDC(s) - Unidade(s) Regional(is) de Desenvolvimento e Controle



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>1 PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	<b>26</b>
<b>2 OBJETIVOS DA PESQUISA</b> .....	<b>31</b>
2.1 OBJETIVO GERAL .....	31
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	31
<b>2 HIPÓTESES</b> .....	<b>32</b>
<b>4 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>34</b>
<b>5 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL</b> .....	<b>46</b>
5.1 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL E A EVOLUÇÃO DE SEU MARCO LEGAL .....	46
5.2 A ADEÇÃO AOS PRINCÍPIOS ROCHDALEANOS .....	50
5.3 A LEI DA REFORMA BANCÁRIA: COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O BANCO CENTRAL .....	65
5.4 A LEI 5.704: O INÍCIO DE UMA NOVA ERA .....	69
5.5 A RESOLUÇÃO 3.106 – ENFIM A LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS .....	74
5.6 ESTRUTURA ATUAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO BRASILEIRO ..	77
<b>6 DESCRIÇÃO DO CASO – SICREDI RS</b> .....	<b>88</b>
6.1 ORIGEM DO SICREDI RS .....	88

6.2 OBJETIVOS E PAPEL DA COCECRER RS .....	93
6.3 EVOLUÇÃO E EXPANSÃO, INCLUSIVE PARA OUTROS ESTADOS .....	101
6.4 A CONSTITUIÇÃO DO BANCO COOPERATIVO SICREDI, DA CONFEDERAÇÃO SICREDI E DAS EMPRESAS CORPORATIVAS .....	107
6.5 ENTIDADES QUE INTEGRAM O SICREDI .....	112
6.6 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO SICREDI .....	114
6.7 PRECEITOS BASILARES A SEREM OBSERVADOS NO ÂMBITO DO SICREDI.....	115
6.8 O USO DAS MARCAS SICREDI.....	117
6.9 PROCESSO DELIBERATIVO DO SICREDI .....	118
<b>6.9.1 Do Comitê Técnico Assessor .....</b>	<b>120</b>
<b>7 METODOLOGIA .....</b>	<b>125</b>
7.1 TIPO DE PESQUISA.....	126
7.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA .....	128
7.3 COLETA DE DADOS .....	129
<b>7.3.1 Etapa 1 – Levantamento da legislação, dados e documentos relacionados à Constituição da Central RS .....</b>	<b>129</b>
<b>7.3.2 Etapa 2 – Aplicação do questionário .....</b>	<b>130</b>
<b>7.3.3 Etapa 3 – Realização da entrevista estruturada .....</b>	<b>134</b>
7.4 CONFIABILIDADE E VALIDADE .....	135
7.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	136
7.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	136
<b>8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>139</b>
8.1 QUESTIONÁRIOS .....	139
<b>8.1.1 Parte I – Informações gerais.....</b>	<b>139</b>
<b>8.1.1.1 Idade.....</b>	<b>140</b>
<b>8.1.1.2 Tempo de associação .....</b>	<b>141</b>
<b>8.1.1.3 Modalidade de cooperativa .....</b>	<b>142</b>
<b>8.1.1.4 Tempo no cargo .....</b>	<b>143</b>
<b>8.1.1.5 Reeleição.....</b>	<b>144</b>
<b>8.1.2 Parte II – Informações sobre o ingresso e permanência no quadro</b>	

<b>Social do SICREDI.....</b>	<b>145</b>
<b>8.1.2.1 Motivo que o levou a ingressar/associar ao SICREDI.....</b>	<b>145</b>
<b>8.1.2.2 Situação do SICREDI desde o ingresso .....</b>	<b>146</b>
<b>8.1.2.3 Considera importante ser sócio/colaborador de uma cooperativa.....</b>	<b>147</b>
<b>8.1.2.4 Estatuto Social e os interesses dos associados, da cooperativa e da Central.....</b>	<b>148</b>
<b>8.1.2.5 Necessidade de reforma do Estatuto Social.....</b>	<b>148</b>
<b>8.1.2.3 Parte III – Contato com a cooperativa.....</b>	<b>151</b>
<b>8.1.3.1 Participação nas Assembléias Gerais Ordinárias .....</b>	<b>151</b>
<b>8.1.3.2 Participação das mini/pré-assembléias.....</b>	<b>153</b>
<b>8.1.3.3 Participação nas assembléias gerais extraordinárias .....</b>	<b>154</b>
<b>8.1.3.4 A presença nas atividades sociais (jantares, palestras, cursos, Reuniões).....</b>	<b>155</b>
<b>8.1.3.5 Importância da participação dos associados nas assembléias.....</b>	<b>156</b>
<b>8.1.3.6 Democracia no processo de tomada de decisão no SICREDI.....</b>	<b>157</b>
<b>8.1.3.7 Agilidade no processo de tomada de decisão.....</b>	<b>158</b>
<b>8.1.3.8 Transparência das decisões tomadas pelas diretorias .....</b>	<b>159</b>
<b>8.1.3.9 Apresentação de propostas à administração da cooperativa.....</b>	<b>160</b>
<b>8.1.3.10 Solicitação de esclarecimentos .....</b>	<b>161</b>
<b>8.1.3.11 Participação no processo eleitoral .....</b>	<b>162</b>
<b>8.1.4 Parte IV – Participação na administração da cooperativa .....</b>	<b>163</b>
<b>8.1.4.1 Candidatura a cargo eletivo no SICREDI.....</b>	<b>163</b>
<b>8.1.4.2 Exercício do cargo na cooperativa .....</b>	<b>164</b>
<b>8.1.4.3 Participação em cursos de formação cooperativa.....</b>	<b>165</b>
<b>8.1.4.4 Importância da experiência administrativa para exercício de cargo ...</b>	<b>166</b>
<b>8.1.5 Parte V – Conhecimento do SICREDI .....</b>	<b>167</b>
<b>8.1.5.1 Conhecimento do planejamento estratégico do SICREDI .....</b>	<b>167</b>
<b>8.1.5.2 Participação na elaboração do planejamento estratégico.....</b>	<b>168</b>
<b>8.1.5.3 Conhecimento do Estatuto Social da Cooperativa/Central .....</b>	<b>169</b>
<b>8.1.5.4 Conhecimento dos direitos e deveres dos associados .....</b>	<b>170</b>
<b>8.1.5.5 Participação no planejamento das atividades do SICREDI .....</b>	<b>172</b>
<b>8.1.5.6 Conhecimento da missão, visão e valores do SICREDI.....</b>	<b>173</b>
<b>8.1.5.7 Acesso as informações gerenciais e financeiras do SICREDI.....</b>	<b>174</b>

<b>8.1.5.8 Estrutura física e de atendimento do SICREDI .....</b>	<b>174</b>
<b>8.1.5.9 Estrutura de controles internos do SICREDI .....</b>	<b>175</b>
<b>8.1.5.10 Imagem do SICREDI .....</b>	<b>176</b>
<b>8.1.5.11 Para você o SICREDI é.....</b>	<b>177</b>
<b>8.1.5.12 Atualmente pode ser considerado um empreendimento de sucesso.....</b>	<b>178</b>
<b>8.1.5.13 Principais fatores que contribuíram para esse sucesso .....</b>	<b>180</b>
<b>8.1.5.14 Organização em sistema pode ser considerada um diferencial competitivo .....</b>	<b>181</b>
<b>8.1.5.15 Vantagens e benefícios propiciados pela organização em sistema..</b>	<b>182</b>
<b>8.1.5.16 Acredita ser possível as cooperativas serem competitivas, eficientes e se inserirem num mercado cada vez mais globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos.....</b>	<b>183</b>
<b>8.1.5.17 Acredite que o SICREDI preserva e respeita os princípios Cooperativos .....</b>	<b>184</b>
<b>8.1.5.18 Intercooperação – cooperação entre cooperativas – é um Instrumento para as cooperativas de crédito conseguirem se inserir e/ou Se manter num mercado competitivo e globalizado.....</b>	<b>186</b>
<b>8.1.5.19 Participação do SICREDI no mercado financeiro.....</b>	<b>186</b>
<b>8.1.5.20 Princípios da democracia e da auto-gestão são praticados e respeitados no SICREDI .....</b>	<b>187</b>
<b>8.1.5.21 Mecanismos e ferramentas utilizadas para permitir a participação dos associados nas decisões.....</b>	<b>188</b>
<b>8.1.5.22 Geração e distribuição de resultados/sobras como estratégia para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a cooperativa pode ser considerada .....</b>	<b>190</b>
<b>8.1.6 Parte VI – Relação e influência do Banco Central nas cooperativas.....</b>	<b>192</b>
<b>8.1.6.1 Regulamentação e fiscalização das cooperativas pelo BACEN .....</b>	<b>192</b>
<b>8.1.6.2 Regulamentação e fiscalização das cooperativas deve .....</b>	<b>194</b>
<b>8.1.6.3 Papel do Bacen com a profissionalização na gestão das Cooperativas.....</b>	<b>195</b>
<b>8.1.6.4 Acredita que se a regulamentação e fiscalização das cooperativas fossem feitas por uma entidade autônoma de auto-regulação do sistema</b>	

<i>cooperativo de crédito, financiada pelas cooperativas.</i> .....	196
<b>8.1.7 Parte VII – Produtos e Serviços do SICREDI</b> .....	197
<i>8.1.7.1 Produtos e serviços oferecidos</i> .....	197
<i>8.1.7.2 Relação entre a taxa de juros dos empréstimos no SICREDI e nos Bancos</i> .....	198
<i>8.1.7.3 Relação entre a taxa de juros das aplicações financeiras no SICREDI e nos bancos</i> .....	198
<i>8.1.7.4 Utilização dos produtos e serviços e movimentação dos recursos com o SICREDI</i> .....	199
<i>8.1.7.5 Relação custo benefício entre as taxas e serviços prestados</i> .....	200
<b>8.1.8 Parte VIII – Comunicação com o SICREDI</b> .....	201
<i>8.1.8.1 Meios utilizados para a comunicação com os associados</i> .....	201
<i>8.1.8.2 Canal mais utilizado para comunicação com o SICREDI</i> .....	202
<i>8.1.8.3 A contribuição dos associados nas reuniões, pré-assembléias e assembléias</i> .....	203
<i>8.1.8.4 A finalidade da comunicação da cooperativa com seus associados</i> ..	204
<i>8.1.8.5 Em relação ao SICREDI você se sente ...</i> .....	205
<i>8.1.8.6 Alternativas e ferramentas que poderiam ser adotadas e implementadas para melhorar o processo de comunicação do SICREDI com seus associados</i> .....	206
<b>8.1.9 Parte IX – Visão do futuro</b> .....	209
<i>8.1.9.1 Principais desafios do SICREDI para o futuro</i> .....	210
<i>8.1.9.2 Principais melhorias que necessitam ser feitas</i> .....	214
<b>9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	220
<b>CONCLUSÃO</b> .....	240
<b>LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</b> ....	246
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	248

## INTRODUÇÃO

Inúmeras formas de cooperação entre os homens foram experimentadas desde a antiguidade. O cooperativismo moderno, no entanto, na forma como hoje são conhecidas as sociedades cooperativas, surgiu em 1844, na cidade inglesa de Rochdale, quando 28 tecelões fundaram uma cooperativa de consumo.

A primeira cooperativa de crédito não demoraria a surgir. Três anos depois, em 1847, Friedrich Wilhelm Raiffeisen, natural da Renânia, criou, no povoado de Weyerbusch/Westerwald, a primeira associação de apoio para a população rural que, embora não fosse ainda uma cooperativa, serviria de modelo para a futura atividade cooperativista de Raiffeisen. A primeira cooperativa, fundada por ele no ano de 1864, chamava-se Heddesdorfer Darlehnskassenverein (Associação de Caixas de Empréstimo de Heddesdorf). As cooperativas criadas por Raiffeisen, tipicamente rurais, tinham como principais características a responsabilidade ilimitada e solidária dos associados, a singularidade de votos dos sócios, independentemente do número de quotas-partes, a área de atuação restrita, a ausência de capital social e a não distribuição de sobras, excedentes ou dividendos. Ainda hoje, esse tipo de cooperativa é bastante popular na Alemanha.

Um prussiano, Herman Schulze, foi o pioneiro no que tange às cooperativas de crédito urbanas. Em 1856, organizou sua primeira “associação de dinheiro antecipado”, uma cooperativa de crédito na cidade alemã de Delitzsch. As cooperativas fundadas por Herman Schulze passariam a ser conhecidas como “cooperativas do tipo Schulze-Delitzsch”, atualmente conhecidas na Alemanha como

bancos populares. Essas cooperativas diferenciavam-se das cooperativas do tipo Raiffeisen por preverem o retorno das sobras líquidas proporcionalmente ao capital, pela área de atuação não-restrita e pelo fato de seus dirigentes serem remunerados.

Inspirado nos pioneiros alemães, o italiano Luigi Luzzatti organiza a constituição, em 1865, na cidade de Milão, da primeira cooperativa cujo modelo herdaria seu nome, a cooperativa do tipo Luzzatti. No Brasil, as cooperativas criadas com essa denominação, bastante populares entre as décadas de 40 e 60, tinham como principais características a não-exigência de vínculo para a associação, exceto algum limite geográfico (bairro, município etc.), quotas de capital de pequeno valor, concessão de crédito de pequeno valor sem garantias reais, não remuneração dos dirigentes e responsabilidade limitada ao valor do capital subscrito.

No Canadá, o jornalista Alphonse Desjardins idealizou a constituição de uma cooperativa com características distintas, embora ela fosse inspirada nos modelos preconizados por Raiffeisen, Schulze-Delitzsch e Luzzatti. A primeira cooperativa criada por Desjardins estabeleceu-se na cidade de Lévy, na província canadense de Quebec, em 6 de dezembro de 1900. Esse tipo de cooperativa, que no Brasil hoje é conhecida como cooperativa de crédito mútuo, tinha como principal característica a existência de alguma espécie de vínculo entre os sócios, reunindo grupos homogêneos como os de clubes, trabalhadores de uma mesma fábrica, funcionários públicos etc.

As sociedades cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, constituídas para prestar serviços aos seus associados, cujo regime jurídico, atualmente, é instituído pela Lei n°. 5.764/71, de 16 de dezembro de 1971.

São classificadas como cooperativas singulares, ou de 1° grau, quando destinadas a prestar serviços diretamente aos associados; cooperativas centrais e federações de cooperativas, de 2° grau, aquelas constituídas por cooperativas singulares e que objetivam organizar, em comum e em maior escala, os serviços econômicos e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços; e

confederações de cooperativas, ou de 3º grau, as constituídas por centrais e federações de cooperativas e que têm por objetivo orientar e coordenar as atividades das filiadas, nos casos em que o vulto dos empreendimentos transcender o âmbito de capacidade ou conveniência de atuação das centrais ou federações.

As cooperativas de crédito, por sua vez, além de sociedades cooperativas, são também instituições financeiras, tendo por objeto, através da mutualidade, prestar assistência financeira aos seus associados através da concessão de crédito, captação de depósitos à vista e a prazo, prestação de serviços de cobrança, de custódia, de recebimentos e pagamentos por conta de terceiros sob convênio com instituições financeiras públicas e privadas e de correspondente no País, talão de cheques, além de outras operações específicas e atribuições estabelecidas na legislação em vigor.

As cooperativas de crédito são consideradas um excelente instrumento de desenvolvimento em muitos países. Na Alemanha, as cooperativas de crédito possuem cerca de quinze milhões de associados e, segundo Meinen (2002), respondem por cerca de 20% de todo o movimento financeiro-bancário do País. Na Holanda, o banco cooperativo Rabobank atende a mais de 90% das demandas financeiras rurais. Nos EUA, há mais de doze mil unidades de atendimento cooperativo apenas no Sistema CUNA (Credit Union National Association), em Madison, que reúne cooperativas de crédito mútuo do tipo Desjardins. Além dessas, os bancos cooperativos agrícolas, por sua parte, respondem por mais de 1/3 dos financiamentos agropecuários norte-americanos.

Ainda segundo Meinen, estima-se que 25% dos norte-americanos sejam associados a uma cooperativa de crédito. Schardong (2002), citando dados de 2000 fornecidos pela Agência de Estatística da União Européia, menciona que 46% do total das instituições de crédito da Europa eram cooperativas, participando com cerca de 15% da intermediação financeira.

Esses números demonstram o potencial de crescimento do cooperativismo de crédito no País, segmento considerado ainda extremamente modesto se comparado ao de outros países mais desenvolvidos. O cooperativismo de crédito no Brasil



respondia, em dezembro de 2004, por 2,30% das operações de crédito realizadas no âmbito da área bancária do SFN e possuía 2,56% do patrimônio líquido total da área bancária do Sistema Financeiro Nacional - SFN, atendendo mais de dois milhões de pessoas, e que representam apenas 1,11% da população brasileira.

Como resposta aos diversos aperfeiçoamentos regulamentares, o cooperativismo de crédito no Brasil iniciou um processo de franca expansão, sem deixar de lado os aspectos prudenciais e de segurança, necessários a um crescimento em bases consistentes. De fato, cada vez mais os regulamentos aplicáveis às cooperativas de crédito estão se aproximando daqueles exigidos para as demais instituições financeiras, porém, sempre tentando resguardar os princípios próprios do cooperativismo.

Apesar do potencial de crescimento do segmento no Brasil e da importância que vem adquirindo, ainda é grande o desconhecimento sobre o cooperativismo de crédito em nosso País.

O presente estudo pretende contribuir para minimizar essa deficiência de conhecimento, analisando o modelo de cooperativismo de crédito operado pelo Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI no Rio Grande do Sul, verificando quais os fatores que estão promovendo o seu crescimento e buscar extrair, desse modelo, elementos que possam ser úteis e apropriados ao desenvolvimento de outros ramos do cooperativismo brasileiro.

Para tanto, o presente estudo está dividido em onze capítulos, sendo que no primeiro capítulo apresenta-se a problematização que originou o trabalho. Nesse capítulo são abordados a cooperação, as cooperativas, sua origem, seus princípios e valores e suas formas de organização, estruturação e integração com outras cooperativas e empresas não-cooperativas.

No segundo capítulo são apresentados os objetivos do trabalho, que buscam identificar as causas e estratégias de gestão que contribuíram para o crescimento e desenvolvimento do SICREDI RS, bem como de que forma os princípios cooperativos, em especial, da democracia e da intercooperação são praticados e

respeitados e qual a influência do Banco Central do Brasil na profissionalização da gestão das cooperativas de crédito.

Os capítulos terceiro e quarto apresentam as hipóteses que norteiam o trabalho e a justificativa para a elaboração do mesmo.

O capítulo quinto aborda o cooperativismo de crédito no Brasil, sua origem, evolução e estruturação atual. Destaque para a evolução da legislação brasileira sobre cooperativismo de crédito.

O capítulo sexto descreve a origem, a constituição e a evolução do SICREDI RS, retratando a realidade da época da sua constituição, a pretensão dos seus fundadores, as dificuldades enfrentadas, a constituição das diversas entidades e empresas que o integram e como se dá o seu processo decisório.

Os capítulos sétimo e oitavo retratam a metodologia utilizada e apresentam os resultados encontrados no levantamento de informações junto ao SICREDI RS, nos questionários aplicados e nas entrevistas estruturadas realizadas, com a apresentação de gráficos, tabelas e trechos das entrevistas.

Os capítulos nono, décimo e décimo-primeiro analisam e discutem os resultados encontrados, apresentam as conclusões atendendo aos objetivos estipulados no trabalho e indicam as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

O estatuto social da Central SICREDI RS e o instrumento de coleta de dados – questionário – estão anexos ao presente trabalho, juntamente com gráficos com dados sobre o cooperativismo brasileiro e a relação das entidades que compõem o cooperativismo brasileiro.

## 1 PROBLEMATIZAÇÃO

Como já foi ressaltado, as Cooperativas são organizações com características peculiares em razão da essência filosófica que as rege, ou seja, fundamentadas nos valores da cooperação (ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade e solidariedade). São empresas constituídas com o objetivo de agregar valor ao trabalho dos seus membros associados, mediante a valorização da sua produção econômica.

Os membros participantes adquirem condições de sobrevivência e/ou se fortalecem economicamente, através do agrupamento das forças econômicas direcionadas para o mesmo objetivo, forças essas que são fracas quando de forma isolada, desarticulada e desorganizada. Tal como as demais sociedades econômicas, as empresas cooperativas também estão inseridas nas mesmas regras de mercado, portanto, sujeitas às oscilações e recessões, bem como aos riscos e oportunidades.

Seja para atender às necessidades dos associados, às exigências impostas pela competição da economia de mercado ou por motivos circunstanciais, as cooperativas podem se fortalecer, unindo-se em plano vertical através da formação de centrais, federações, confederações, em plano horizontal através de aquisições, fusões ou incorporações.

Isto pode se dar através de acordos simples e sem nenhuma necessidade de reformulação estrutural, ou por meio de acordos múltiplos que envolvem maior complexidade; seja entre entidades do Sistema Cooperativo, seja, se for o caso, participando de empresas não-cooperativas para a consecução de seus objetivos.

As empresas atuantes em mercados globalizados, segundo Lynch (1994), enfrentam continuamente a pressão exercida pelo fato de que, se não estiverem crescendo, estarão se encaminhando para a extinção. Para Palácio (1995), o crescimento é uma estratégia adotada por uma empresa, com o objetivo de

aumentar a rentabilidade ou a participação no mercado (crescimento real) ou, pelo menos, manter a rentabilidade no mercado atual (crescimento estável).

Para esse autor, em uma economia crescente, as estratégias de crescimento se apresentam como sendo agressivas, ou podem ser vistas, também, como estratégias defensivas ou de sobrevivência. As empresas, para mudarem o tamanho de sua estrutura, segundo o autor, podem optar pelo crescimento interno ou pelo crescimento externo.

O crescimento interno consiste em incrementar os investimentos no desenvolvimento interno da empresa através da exploração dos produtos ou de mercados tradicionais, ou ainda pela diversificação (novos produtos e novos mercados). O crescimento externo se dá através de aquisição, absorção ou participação no controle de outras empresas e concentração de empresas cooperativas.

Entretanto, Palácio (1995) pondera que as estratégias de crescimento, quer de natureza externa, quer de natureza interna, não são estratégias antagônicas, podendo incluir-se dentro de uma estratégia global de crescimento. É importante assegurar que o crescimento global seja equilibrado. E, à medida que o ambiente vá mudando, as ações estratégicas da empresa também sofram as transformações de forma a assegurar sua sobrevivência e crescimento, num mundo cada vez mais afetado pelas turbulências.

A concentração vertical, para Kowalak (1982) e Governardi (1982), é a melhor maneira de reagrupar os meios de funções definidas em um nível superior sem ameaçar a existência das cooperativas. Há, assim, uma transferência para a empresa especializada das funções indispensáveis à atividade do conjunto das cooperativas, quando ultrapassadas as possibilidades individuais de cada uma. Assim, concentram suas forças e seus meios para a obtenção de um rendimento mais elevado.

A integração vertical confere, a um grupo de cooperativas, meios ampliados para ingressarem em fases tecnológicas e gerenciais mais sofisticadas, exigidas

pelo mercado ou pelo interesse dos associados, ou ainda pela própria natureza do produto ou serviço.

No que diz respeito à concentração horizontal, Pinho (1977<sup>a</sup>) informa que é através desse tipo de concentração que as cooperativas estendem as suas atividades em um mesmo plano ou em um mesmo estágio da produção. Dentro desse contexto, a legislação cooperativista brasileira trata de fusões, incorporações ou desmembramentos (no caso, sem a constituição de central ou federação), permanecendo a cooperativa singular ou de primeiro grau. Esta prática da cooperação intercooperativa ainda é, em geral, pouco freqüente no cooperativismo brasileiro.

A integração horizontal, segundo Giovenardi (1982), permite às pequenas e médias cooperativas enfrentarem mercados mais complexos. As pequenas cooperativas, sozinhas e isoladas, só influem de maneira fraca e tênue na comunidade.

Para Kowalak (1982), a concentração horizontal favorece a eficácia do trabalho de organização, aumenta o potencial econômico da empresa e melhora o crédito, a tecnologia e/ou a comercialização. A concentração tecnológica favorece a divisão do trabalho entre empresas, permitindo melhor utilização de pessoal qualificado e a implantação de técnicas mais eficazes.

Para Pinho (1977b), a Lei n°. 5.674/71 permitiu a possibilidade de as cooperativas participarem de sociedades não-cooperativas, públicas ou privadas. Ressalta a autora que, em qualquer tipo de concentração de empresas cooperativas, seja por meio de integração vertical, horizontal, mista ou participação em empresas não-cooperativas, a deliberação é de competência exclusiva da assembléia geral extraordinária dos associados, com votação e aprovação de, pelo menos, dois terços dos associados presentes.

Segundo Rodrigues R. (1998), com o mercado liberalizado e globalizado, as cooperativas precisam se caracterizar como empresas para poderem inserir-se no mercado e vencer a concorrência através da eficiência e da competitividade.

Para que sejam eficientes, precisam ter clareza para distinguir o social do econômico. Para que sejam competitivas, precisam, dentre outras atitudes, adotar as seguintes estratégias: enxugar custos; buscar escala de produção; compatibilizar agilidade na tomada de decisões, em processo democrático; buscar a modernidade na gestão; ser inovadoras e compatibilizar atividades. Crescer, para as cooperativas, é uma necessidade de sobrevivência.

No ambiente de negócios das empresas, segundo Bialokorski Neto (1996), a ordem é diversificar e diferenciar através de novos mercados, novos produtos, poder de marcas, qualidade, capacidade de gerenciamento, inovação tecnológica de produtos, serviços, processos e reengenharia para a flexibilização de negócios.

Esse cenário, com o decréscimo de tarifas e com a integração econômica global, faz com que a eficiência e a competitividade se tornem cada vez mais necessárias às cooperativas. Desta forma, considera-se as alianças estratégicas entre cooperativas e firmas de capital uma das formas de estabelecerem-se nesses mercados globais.

É importante frisar que a análise do desempenho econômico-financeiro da empresa cooperativa, mesmo que não tenha necessidade e nem possa apresentar resultados como se instituição lucrativa fosse, uma vez que se trata de uma entidade de fins não-lucrativos, constitui um indicador de desempenho importante para mensurar o grau de eficiência de sua ação.

No entanto, em se tratando de organização cooperativa, deve-se estar sempre vigilante quanto ao seu desempenho sócio-político-educacional, para não se distanciar dos princípios doutrinários cooperativos relativos aos objetivos sociais.

Ou seja, as cooperativas devem ser competitivas e eficientes para se inserirem cada vez mais no mercado, porém, não podem perder de vista seus princípios e valores – solidariedade, democracia, participação, transparência e distribuição justa dos resultados. Devem responder a diversas problemáticas de organização, capitalização e de gestão e, para tanto, o processo de seu desenvolvimento requer a utilização de instrumentos adequados que permitam

resolver seus problemas particulares, bem como o aproveitamento das oportunidades empresariais que se abrem no mercado.

Se as cooperativas simplesmente deixarem de lado os princípios e valores cooperativos, elas passam a atuar como qualquer outra empresa mercantil e acabam invertendo suas prioridades, passando a ser mais relevante manter um espaço no mercado (cada vez mais competitivo e globalizado) do que a necessidade de gerar o desenvolvimento econômico dos seus associados e das comunidades em que estão inseridas.

O equilíbrio é a palavra-chave que possibilita estágio contínuo e ascendente de crescimento, tanto financeiro quanto social, do empreendimento cooperativo. Além do mais, esse equilíbrio entre interesses às vezes divergentes – empreendimento cooperativo x empreendedor cooperativo – deve ser materializado na estrutura da cooperativa, nos processos de decisão e nas destinações de resultados.

É importante destacar que, se nas decisões da cooperativa prevalecer sempre o interesse dos associados, ela poderá apresentar problemas de caixa, uma vez que, provavelmente, estará praticando com os associados valores acima dos praticados por outros agentes econômicos no mercado (porém, não podemos nos esquecer de que o objetivo maior da cooperativa é agregar renda aos cooperados - os resultados devem ser visíveis do desenvolvimento da atividade econômica destes). A consequência dessa decisão pode afetar a saúde financeira da cooperativa e poderá contribuir para fragilizar o empreendimento econômico no futuro.

Se os interesses da cooperativa prevalecerem sobre os dos associados, fatalmente ela poderá estar agindo fora dos princípios cooperativos, ou seja, como qualquer outro empreendimento não-cooperativo. Portanto, a decisão correta será o equilíbrio, com a contemplação de ambos os interesses.

## **2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral consiste em identificar quais fatores estão promovendo o crescimento e o desenvolvimento do SICREDI RS em um mercado competitivo e globalizado, e de que forma estão sendo praticados e respeitados os princípios da democracia e da intercooperação.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Para alcançar seus propósitos, a pesquisa irá se desdobrar em torno de três objetivos específicos. O primeiro pretende discutir a evolução legislativa e a importância do cooperativismo, tomando como referencial o ramo do cooperativismo de crédito. A análise irá englobar um resgate de sua trajetória no Brasil e a evolução mais recente no país.

O segundo objetivo pretende identificar as estratégias de gestão que o SICREDI tem desenvolvido para promover o seu crescimento e de que forma organiza as suas relações societárias e contratuais para minimizar os custos de transação envolvidos.

Por fim, o terceiro objetivo é perceber de que forma, no SICREDI, dada a sua grandeza e complexidade organizacional, os princípios da democracia e da intercooperação são praticados e respeitados.



### 3 HIPÓTESES

A pesquisa foi norteada por duas **hipóteses**, a **primeira** entende que para crescer e se desenvolver num mercado cada vez mais competitivo e globalizado as cooperativas devem considerar a integração com outras cooperativas como forma de constituir sistemas organizados, maximizando as estruturas e ganhos e minimizando riscos e custos de transação.

No caso brasileiro, há poucas experiências nesta direção, fragilizando qualquer análise mais conclusiva a respeito dos impactos positivos e/ou negativos provocados pelos processos de integração.

No entanto, num mercado cada vez mais competitivo e globalizado, as cooperativas de crédito necessitam buscar cada vez mais o ganho de escala e a maximização de estruturas.

Vale lembrar o que preconiza o sexto princípio cooperativo: cooperação entre cooperativas, que foi idealizado pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI) em seu congresso mundial de Viena em 1966, e reafirmado no Congresso da ACI em Manchester em 1995, o que deve extrapolar as experiências de integração com ênfase na representação, através da constituição de federações, centrais e confederações.

Sem prejuízo, a articulação das cooperativas entre si e com outros setores da economia é parte do déficit assinalado recorrentemente no discurso dos atores cooperativos. Em época de formação de redes, de caráter eminentemente horizontal, principalmente no segmento da economia solidária, é importante o cooperativismo em geral e o de crédito em especial, estar bem atento a esta tendência mundial.

Portanto, em pleno processo de globalização, o conceito clássico de intercooperação deve adquirir pleno e inovador sentido, que permita identificar, por exemplo, os seguintes modelos de ação e integração:

- I. modelo de Intercooperação mediante estruturas conjuntas de prestação de serviços aos associados – nesse sentido, já existem várias experiências de cooperativas que centralizaram a prestação de vários serviços aos seus associados, através da criação de centrais ou confederações.
- II. modelo de Intercooperação para o desenvolvimento de novos mercados, onde uma ou mais cooperativas se unem em busca de um objetivo comum – desenvolvimento de um novo mercado ou criação de um novo produto (ex. desenvolvimento do SICREDI no Estado de SC e regiões metropolitanas).
- III. modelo de Intercooperação mediante o desenvolvimento de empresas não-cooperativas, através da geração de novas empresas conjuntas para a prestação de serviços ou venda de produtos ao setor cooperativo (ex. empresa Redesys, Administradoras de Cartões e Consórcios).

A segunda hipótese entende que a regulamentação e fiscalização das cooperativas de crédito pelo Banco Central do Brasil – que a partir de 1992 se aproximou mais do setor cooperativo, possuindo uma diretoria específica para acompanhamento de suas ações - é um fator que induz à profissionalização da sua gestão e exige uma maior eficiência e organização de suas operações .

Faz-se necessário ressaltar ainda que a presente pesquisa está inserida na trajetória de trabalho profissional e de estudo que o autor já vem desenvolvendo desde 2003. Por estar vinculado diretamente ao movimento cooperativo, em especial ao SICREDI, estudar o cooperativismo é um desafio que está presente no seu dia-a-dia. Além disso, a condição de estar familiarizado com as políticas e práticas do SICREDI facilita também o entendimento de seu contexto.

## 4 JUSTIFICATIVA

A cooperação, como forma de ajuda mútua, esteve presente ao longo de toda a história da humanidade, tanto na Antigüidade mais remota, quanto no tempo do Império Romano, na Idade Média e inícios da Idade Moderna. Porém, no mundo ocidental capitalista, a forma de cooperação mais sistemática e consistente, cuja viabilidade econômica inaugura uma tradição que perdura até os nossos dias, e que bem cedo recebeu uma configuração ideológica e doutrinal expressa, nasce com as cooperativas modernas.

Essas surgem num momento em que o espírito de solidariedade havia desaparecido quase por completo, na fase mais voraz e selvagem dos inícios do capitalismo industrial. As cooperativas surgem como uma reação do mundo operário e camponês à grave situação de exploração durante a primeira fase da Revolução Industrial, quando o liberalismo era contrário a qualquer forma de associação profissional que visasse à defesa dos interesses de classe (por exemplo, Lei Chapellier, na França, em 1791). Portanto, o surgimento do cooperativismo não se dá ao acaso. Ele ocorre em pleno curso da Revolução Industrial e do surgimento do capitalismo industrial (SCHNEIDER).

O pensamento associativista e a prática cooperativa desenvolveram-se como alternativas tanto ao individualismo liberal quanto ao socialismo centralizado. Como teoria social, o associativismo é baseado em dois postulados: por um lado, a defesa de uma economia de mercado baseada nos princípios não capitalistas de cooperação e mutualidade e, por outro, a crítica ao Estado centralizado e a preferência por formas de organização política pluralistas e federalistas que deram um papel central à sociedade civil (HIRST, 1994: 15).

Como prática econômica, o cooperativismo inspira-se nos valores de autonomia, democracia participativa, igualdade, e solidariedade (BIRCHALL, 1997: 65). Estes valores plasam-se em um conjunto de sete princípios que têm guiado o

funcionamento das cooperativas de todo o mundo desde que a sua versão inicial foi enunciada pelos primeiros cooperados contemporâneos, os pioneiros de Rochdale.

Apesar de, por um lado, o número de cooperativas ter se multiplicado rapidamente e de ter dado lugar a um movimento cooperativista internacional e, por outro, a teoria associativista ter sido retomada ocasionalmente por movimentos e teorias sociais, nem a prática cooperativa nem o pensamento associativo que lhe serve de base chegaram a ser predominantes. “O associativismo nunca amadureceu até o ponto de se converter em uma ideologia coerente capaz de resistir aos ataques provenientes tanto das teorias do socialismo centralizado quanto do liberalismo individualista” (HIRST, 1994: 17). O Cooperativismo deu forma a experiências exemplares de economias solidárias, mas não conseguiu converter-se em uma alternativa importante em relação ao setor capitalista da economia nacional e mundial (SANTOS, 2002: 34).

De fato, a opinião prevalecente nas ciências sociais desde o final do século XIX (WEBB e WEBB, 1897) indica que as cooperativas são intrinsecamente instáveis, por estarem presas em um dilema estrutural. Por um lado, segundo tal opinião, correm o risco de fracassar porque a sua estrutura democrática as torna mais lentas na tomada de decisões do que as empresas capitalistas e porque o princípio “um membro, um voto” as impede de alcançar o nível de capitalização necessário para se expandir, porque os investidores – sejam eles membros ou pessoas externas à cooperativa – desejam ter uma intervenção nas decisões que seja proporcional à sua contribuição.

Por outro lado, ainda segundo esta opinião, mesmo que as cooperativas consigam crescer e expandir-se, acabam por fracassar, uma vez que o crescimento feito à custa do sacrifício da participação direta dos membros da cooperativa – o que se torna difícil em uma grande empresa – exige, cada vez mais, investimentos consideráveis de capital, que só podem ser obtidos apelando-se para investidores externos, cuja influência desvirtua o espírito da mesma (BIRSCHALL, 1997; FERGUNSON, 1991).

Para Bialoskorski Neto (2006), o fato das cooperativas necessitarem de um processo de legitimação das decisões nas assembleias gerais e nos conselhos, nos quais, devido ao princípio de democracia e igualdade, são definidos os rumos do empreendimento, faz com que haja claros custos de participação e de tomada de decisão, seja pela presença dos associados nas esferas de gestão, seja pela própria demora de um processo participativo de tomada de decisão.

Esse fato faz com que todas as decisões estratégicas de importância e de longo prazo sejam custosas e lentas, podendo fazer com que haja prejuízo no processo de adaptação das cooperativas às modificações do mercado e do ambiente institucional, quando comparadas às “firmas de capital”.

O ambiente institucional também é importante na caracterização das cooperativas. Bialoskorski Neto (2006) indica cinco estágios entre o aparecimento, o crescimento e a extinção das cooperativas, por meio de uma leitura institucional.

O ambiente institucional que provoca o aparecimento desse tipo de empreendimento é aquele em que os atores econômicos buscam uma atitude de defesa contra um Sistema de preços e de mercados falhos. No caso específico do setor agrícola, a formação de cooperativas permite combater o oportunismo empresarial das “firmas de capital”, que por menor número e maior organização forçam a elevação de preços dos insumos, ou reduzem os preços das *commodities*. Isto permite, de certo modo, uma elevação da renda na agricultura, equalizando a relação de forças entre estes agentes.

O mesmo autor observa, no entanto que, uma vez que as empresas cooperativas sobrevivam a esses mercados concentrados, no estágio seguinte, seus preços e conduta não serão diferentes dos preços das “firmas de capital”, mas apresentarão custos de transação mais elevados, dada a distribuição dos direitos de propriedade e, assim, estarão em desvantagem competitiva.

Nos últimos estágios, ou a empresa cooperativa adapta-se a uma nova estruturação que minimize os custos de transação e suas desvantagens diante das outras empresas, estabelecendo alianças estratégicas com “firmas de capital”,

podendo inclusive se transformar em uma organização que tenha os direitos de propriedade melhor estabelecidos, ou extingue-se e se transforma em uma sociedade anônima de capital, ou ainda, é apenas liquidada e desaparece.

Ressalte-se ainda que, para Bialoskorski Neto (2006), a análise institucional permite-nos, também, aferir que os princípios doutrinários nos quais se assenta o cooperativismo influenciam diretamente o sucesso dessa empresa:

- a) o princípio da democracia exige altos custos de transação nas tomadas de decisão por meio das assembleias gerais;
- b) o princípio da igualdade, no qual cada homem tem direito a um único voto, implica diretamente altos custos de agência derivados da falta de incentivo para as atividades junto à empresa;
- c) o princípio de solidariedade, do retorno *pro rata* das operações e da não-existência do objetivo de lucro, impossibilita uma delimitação clara dos direitos de propriedade, levando a custos elevados tanto de agência como de transação.

Desse modo, no momento em que são discutidas a estrutura de capital e o desempenho das empresas cooperativas, visando à sua sobrevivência em mercados globalizados e competitivos, esta configuração institucional deve ser levada em consideração para que haja minimização dos custos de transação e de agência, possibilitando nova arquitetura desse tipo particular de empresa.

É importante ter claro, ainda, que hoje o cooperativismo se renova como capacidade de reação e organização da sociedade civil, diante de desafios que a evolução social e as políticas sociais e econômicas lhe impõem. De um instrumento de políticas de governos, em contextos anteriores, o cooperativismo se afirma como espaço de atuação de diferentes grupos sociais, com sentido e objetivos econômicos específicos, sem, no entanto, desconhecer a sua inserção e responsabilidade social maior. Transparece um esforço por uma afirmação de identidade própria, desvinculando-se de usos e compromissos oficiais. É o reflexo da

compreensão do novo papel que a sociedade civil deve exercer, hoje, no contexto das instituições e organizações.

Não se pode dissociar os diferentes momentos da história do cooperativismo brasileiro, desde os ideais e a visão prática dos pioneiros até os dias atuais. As diferentes experiências de organização cooperativa da sociedade brasileira, somadas entre si, compõem uma unidade, nascida da luta em favor de um projeto cooperativo que permita as bases de um poder financeiro sob controle das pequenas economias de milhões de associados.

No cenário atual do cooperativismo brasileiro, após uma longa história de lutas e conquistas, o Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI hoje se apresenta como uma rede de cooperação consolidada pelo ato cooperativo, tanto na cooperação entre as cooperativas, como entre associados e suas cooperativas (FRANTZ, 2006).

Ainda de acordo com Frantz, “(...) o cooperativismo de crédito, representado pela rede de cooperação de centenas de milhares de pequenas economias ou de economias familiares, busca associar as práticas da poupança e do crédito com o objetivo de constituir um instrumento de poder financeiro sob controle das pessoas, a serviço do desenvolvimento local, contribuindo com o desenvolvimento da sociedade e seu entorno” (FRANTZ, 2006, 47-48).

O SICREDI, cuja atuação está estendida aos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia, Tocantins, Goiás e São Paulo, tem conseguido, conforme demonstram os quadros a seguir, superar as dificuldades e vem apresentando um crescimento expressivo, tanto no número de associados, como na formação do patrimônio líquido, de depósitos, de empréstimos e resultados.

ESTADO	COOPERATIVAS	UNIDADES DE ATENDIMENTO	ASSOCIADOS
RS	57	447	614.002
PR	27	266	222.127
MS	11	37	23.414
MT	16	102	90.010
SP	19	38	9.978
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>890</b>	<b>959.531</b>

### Gráfico 1 - Estrutura do SICREDI

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

ESTADO	PLA	CAPTAÇÕES <sup>1</sup>	EMPRESTIMOS	ATIVOS	SOBRAS	%S/P <sup>2</sup>
RS	537.331	3.415.302	2.012.528	3.316.657	87.384	19,42
PR	240.572	1.362.788	802.027	1.319.896	32.673	15,72
MS	42.682	151.841	111.286	155.071	5.957	16,22
MT	154.994	489.444	398.267	488.593	20.832	15,53
SP	23.804	144.220	67.903	140.514	2.571	12,11
<b>TOTAL</b>	<b>999.384</b>	<b>5.563.594</b>	<b>3.392.012</b>	<b>5.420.732</b>	<b>149.416</b>	<b>17,58</b>

### Gráfico 2 - Números do SICREDI

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

Data base: Dezembro/2005

Valores em R\$ mil.

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO CONSOLIDADO		
	2	2
RECEITA TOTAL	1.702.1.204.	1.076.
Receitas Financeiras	1.089. 809.	732.
Rec. Não Operacionais	3. 2.	2.
Rec. Out. Ser./Tarifas	145. 117.	86.
Receitas de Repasses	45. 32.	29.
Rever. CLD/Recup. Prej.	419. 241.	226.
DESPESA TOTAL	1.553.1.074.	965.
Despesa Financeira	377. 273.	287.
Despesa Fixa	493. 400.	317.
Outras Desp. Variáveis	88. 66.	60.
Desp. De Prom. e prop.	24. 19.	17.
Desp. Obrig. Empr. Rep.	50. 39.	33.
Desp. Provisão CLD	518. 274.	249.
SOBRAS OU PERDAS <sup>3</sup>	149. 129.	110.

### Gráfico 3 - Demonstração de Resultados do SICREDI – Receitas e Despesas

<sup>1</sup> Patrimônio Líquido + Dep. À Vista + Dep. A Prazo + Arrecadações e Convênios + Obrig. para Repasses e Empréstimos + Fundos

<sup>2</sup> Operações de Crédito – Provisões + Securitização + Coobrigações

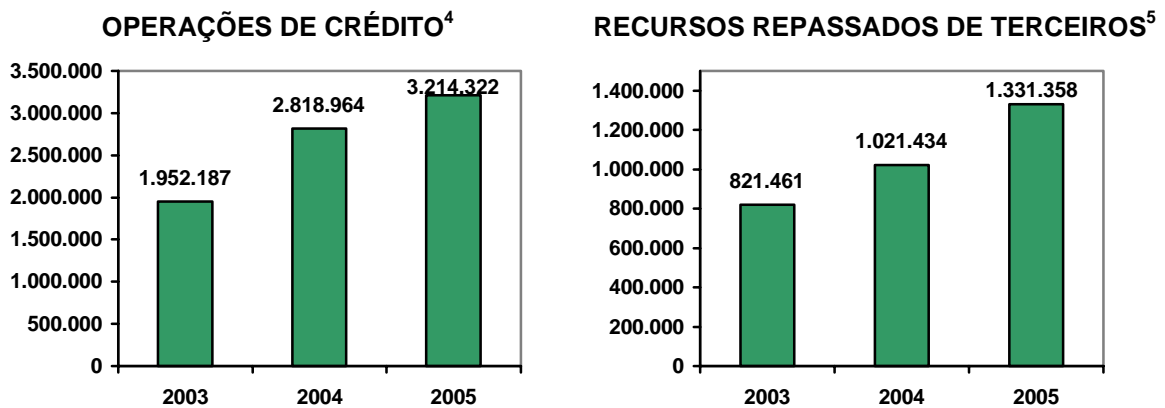
<sup>3</sup> Sobras antes das destinações. R\$ mil



Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

Desta forma, o desempenho consolidado do Sistema SICREDI demonstra um expressivo crescimento, entre 2003 a 2005. Ou seja, das suas operações de crédito, houve um crescimento de 164,65%, dos recursos repassados (+162,07%), das sobras ou perdas (+135,10%), do número de associados (+133,59%), do patrimônio líquido (+160,39%) e dos depósitos (a prazo - +153,20% e à vista - +127,14%). Esses resultados representam um crescimento médio, nesses indicadores, de 148,02%, o que corresponde a 49,34% ao ano.

Cabe destacar, também, o aumento considerável de sua estrutura organizacional e de pessoal, constituída atualmente por 126 cooperativas, 916 pontos de atendimento, cinco centrais estaduais, uma confederação nacional, um banco cooperativo, uma empresa de informática, quatro empresas corporativas, uma fundação e 8.131 empregados.

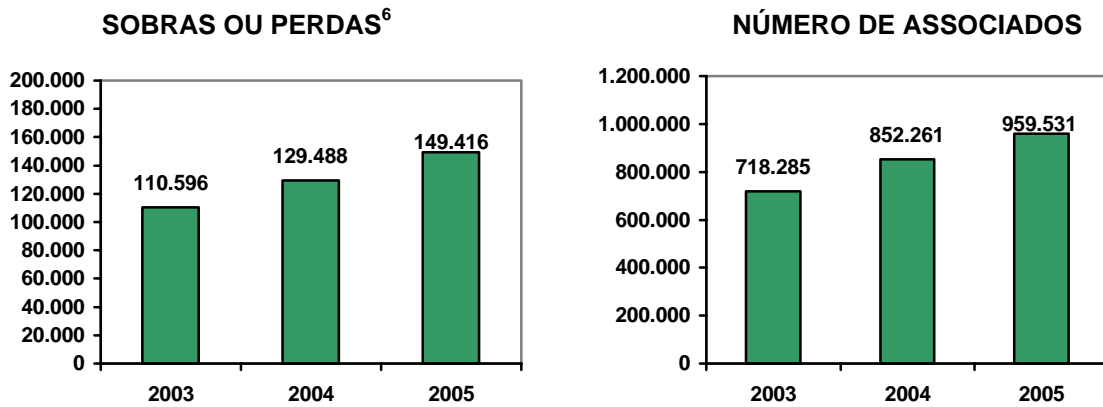


**Gráfico 4** - Desempenho Consolidado do SICREDI

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

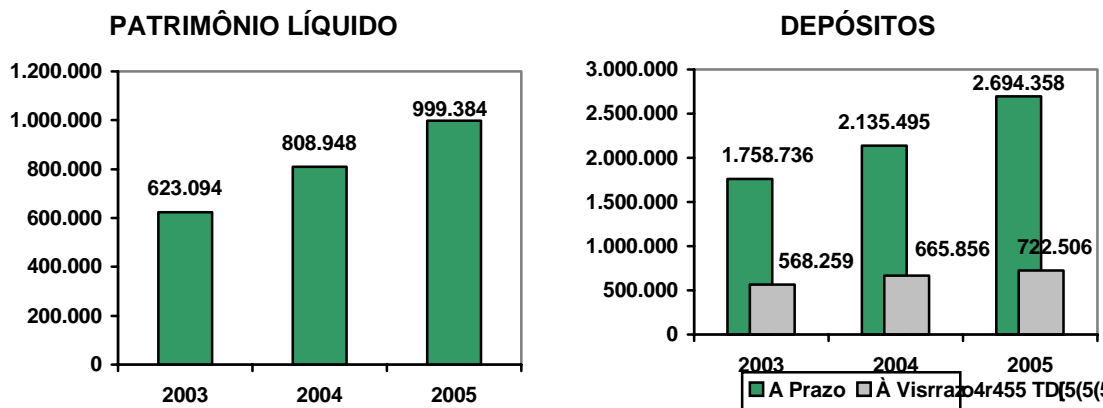
<sup>4</sup> Oper. Créd + Securitização + Coobrigações

<sup>5</sup> Financiamento Rural Repassado + Proagro a Rec. + Securitização Repasses + Coobrigações



**Gráfico 5 – Demonstrativo de Sobras ou Perdas e Número de Associados**

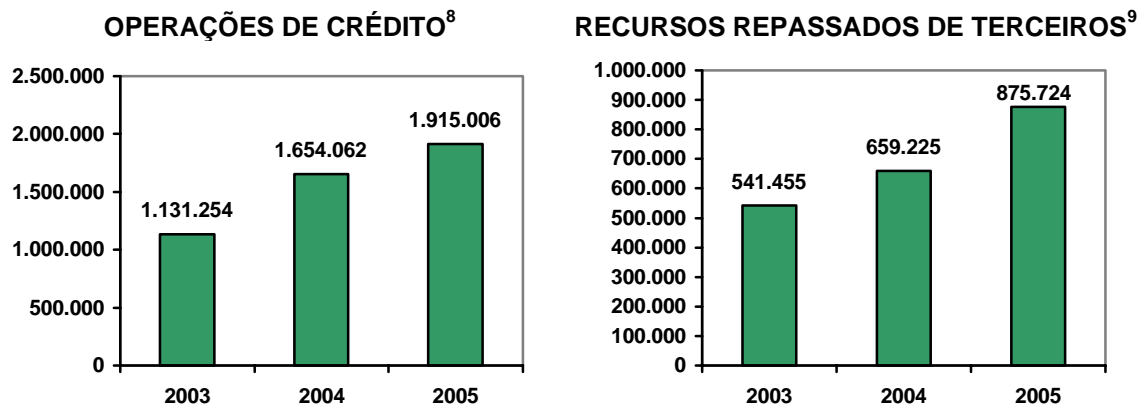
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.



<b>DEMONSTRATIVO DE RESULTADO CONSOLIDADO</b>			
	2	2	2
RECEITA TOTAL	918.	649.	621.
Receitas Financeiras	608.	444.	418.
Rec. Não Operacionais	2.	1.	1.
Rec. Out. Ser./Tarifas	71.	59.	43.
Receitas de Repasses	27.	21.	19.
Rever. CLD/Recup. Prej.	207.	123.	139.
DESPESA TOTAL	831.	581.	563.
Despesa Financeira	244.	174.	183.
Despesa Fixa	245.	202.	166.
Outras Desp. Variáveis	42.	30.	33.
Desp. De Prom. e prop.	10.	9.	8.
Desp. Obrig. Empr. Rep.	31.	23.	19.
Desp. Provisão CLD	257.	141.	151.
SOBRAS OU PERDAS <sup>7</sup>	87.	67.	58.

**Gráfico 7 – Demonstrativo de Resultado do SICREDI RS**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.



**Gráfico 8 - Desempenho do SICREDI RS no período de 2003 a 2005 – Operações de Crédito e Recursos Repassados**

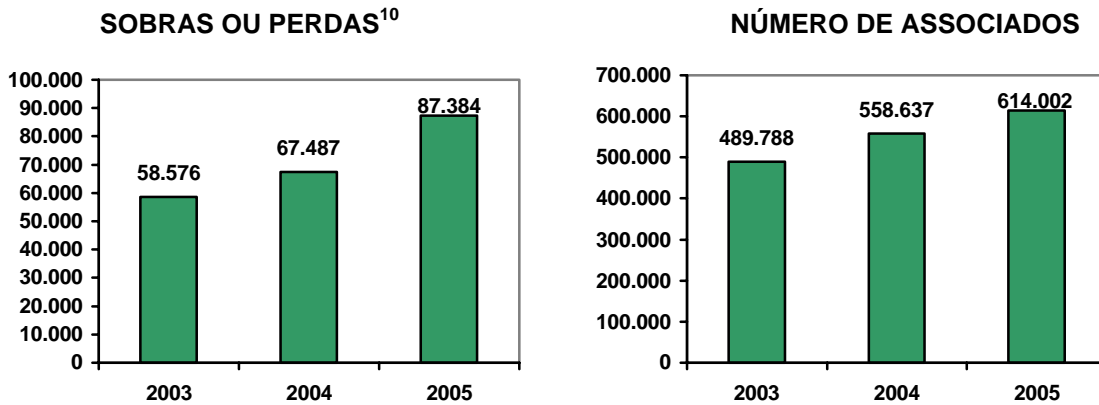
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

<sup>7</sup> Sobras antes das destinações

R\$ mil

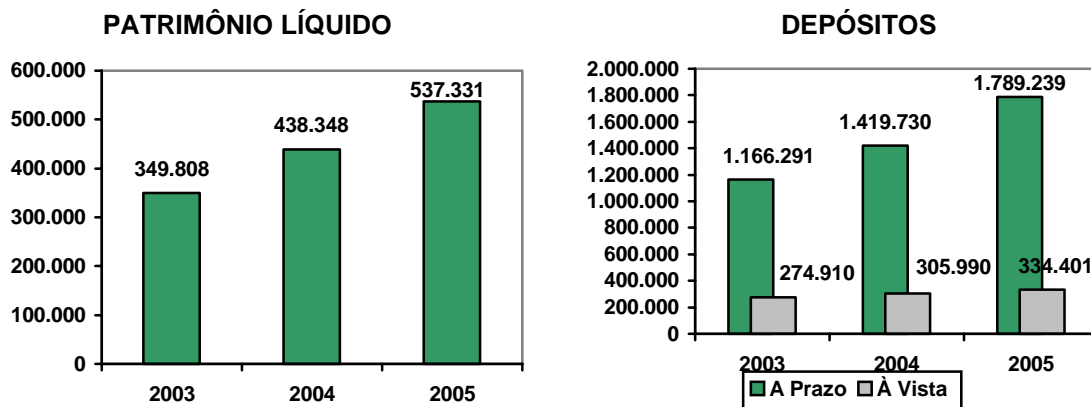
<sup>8</sup> Oper. Créd + Securitização + Coobrigações

<sup>9</sup> Financiamento Rural Repassado + Proagro a Rec. + Securitização Repasses + Coobrigações



**Gráfico 9** - Desempenho do SICREDI RS no período de 2003 a 2005 – Sobras ou Perdas e Número de Associados

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.



**Gráfico 10** - Desempenho do SICREDI RS no período de 2003 a 2005 – Patrimônio Líquido e Depósitos

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

Os números indicam que o SICREDI RS, no mesmo período, obteve um crescimento das operações de crédito (+169,28%), dos recursos repassados de terceiros (+161,74%), das sobras acumuladas (+1498,18%), do número de associados (+125,36%), do patrimônio líquido (+153,61%) e

Além disso, os números também demonstram que o SICREDI RS responde por 59,58% das operações de crédito do SICREDI, 65,78% do total dos Recursos Repassados de Terceiros, 58,48% do total das Sobras, 63,99% do total dos Associados, 53,77% do Patrimônio Líquido total, 66,41% do total do Depósito a Prazo e 46,28% do total do Depósito à Vista.

O SICREDI também é considerado uma referência em cooperativismo pelas entidades cooperativistas e pela autoridade fiscalizadora (Bacen), e as entidades que o integram têm conquistado diversos prêmios nas áreas de administração de recursos, em especial fundos de investimento, de pessoal e de segurança dos investimentos, entre os quais destacam-se:

- i) O SICREDI acaba de entrar para o seleto grupo de instituições que mais acertam projeções econômicas. É o Top Five Banco Central, reconhecido ranking formado a partir da avaliação do desempenho de 130 organizações ligadas ao setor financeiro. O Banco Cooperativo SICREDI S.A. ficou entre os cinco melhores em projeções econômicas no indicador taxa de câmbio<sup>11</sup>;
- ii) O SICREDI recebeu, no dia 28 de março de 2005, o Prêmio Mérito Lojista 2004, na categoria Banco Cooperativo, Promovida pela Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL). A premiação é considerada como o “Oscar do Varejo” e visa reconhecer os fornecedores e prestadores de serviço que mais se destacaram no desenvolvimento dos seus setores de atuação<sup>12</sup>;
- iii) No dia 1º de junho de 2006, o Banco Cooperativo SICREDI S.A. recebeu, no Centro de Convenções da Firjan, no Rio de Janeiro, o Prêmio Risckbank 2006, como melhor Banco de Varejo Seletivo, conferido pela empresa de consultoria Lopes Filho & Associados, que acompanha sistematicamente o risco e a performance de bancos nacionais e estrangeiros. Um dos mais importantes reconhecimentos no mercado

---

<sup>11</sup> Fonte Portal Corporativo SICREDI – <https://portal.sicredi.com.br/>

<sup>12</sup> Fonte Portal Corporativo SICREDI – <https://portal.sicredi.com.br/>

financeiro, o Prêmio Riskbank 2006 avaliou a performance de mais de 80 bancos por 20 trimestres, tendo como foco de análise a qualidade e a regularidade na estrutura econômico-financeira, a capacidade de atingimento das estratégias originalmente delineadas e as decisões da administração, que demonstram em seu conjunto a qualidade da gestão. Para as cooperativas de crédito integrantes do SICREDI, esta conquista representa um importante avanço, pois desenvolve a percepção positiva da marca SICREDI, ampliando a credibilidade da imagem da instituição e potencializando a venda de produtos e serviços nas cooperativas. Além disso, cria condições favoráveis para o acesso ao mercado financeiro e de capitais através do Banco cooperativo SICREDI, facilitando a captação de recursos para linhas de crédito rural e de investimento, câmbio e outros recursos. Ao conquistar uma distinção desta envergadura, as cooperativas integrantes do SICREDI ganham competitividade e proporcionam o efetivo atendimento das necessidades de seu um milhão de associados, melhorando assim a qualidade das comunidades onde estão presentes<sup>13</sup>.

Esse sucesso suscita um renovado interesse pelo seu estudo e análise, uma vez que desafia o prognóstico pessimista sobre a viabilidade econômica das cooperativas, em especial dos grandes complexos cooperativos.

Daí a importância e necessidade do presente estudo, que pretende analisar o modelo de organização adotado pelo Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI no Rio Grande do Sul – que em comparação com os demais Estados representa mais da metade de toda a rede cooperativa do Sistema -, identificar quais fatores estão promovendo o seu desenvolvimento em um mercado competitivo e globalizado e de que forma estão sendo praticados e respeitados os princípios da democracia e intercooperação frente aos custos de transação que normalmente são gerados à organização cooperativa.

---

<sup>13</sup> Fonte Portal Corporativo SICREDI – <https://portal.sicredi.com.br/>.

## **5 O COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL**

O objetivo desse capítulo é descrever a evolução histórica e legislativa do cooperativismo de crédito, com base na análise da legislação e doutrina, destacando, quando possível, seus impactos nas referidas cooperativas.

### **5.1 O SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL E A EVOLUÇÃO DE SEU MARCO LEGAL**

De acordo com Fábio Luz Filho (1962), o historiador Mladenatz, em sua obra publicada em Paris em 1933, diz-nos que a legislação mais antiga sobre o cooperativismo é o “Direito Cooperativo Alemão”. Em seguida, vieram as leis inglesas aplicadas ao cooperativismo, conhecidas pelo nome de “Industrial and Provident Societies Act”, de 1852. Mas o ano que pode ser considerado o mais fecundo para o cooperativismo foi o de 1873, durante o qual se legislou de maneira completa na Bélgica, Dinamarca, Áustria, Tchecoslováquia, Itália e em outros países. E a partir deste ano, o regime cooperativo jurídico começa a estabelecer-se em quase todos os países do mundo. A necessidade de uma legislação específica aplicável às Cooperativas foi levantada na 26ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho, celebrada em 1944. E a Comissão Consultiva de Cooperativismo do Birô Internacional do Trabalho (BIT), que se reuniu em Genebra em outubro de 1949, destacou, em suas recomendações, a necessidade de se iniciar um estudo das leis cooperativas vigentes, a fim de se ajudarem os governos dos países interessados a estabelecer ou aperfeiçoar seus estudos jurídicos adaptados às condições particulares de desenvolvimento do movimento cooperativo.

No Brasil podem situar-se os pródromos do movimento cooperativo brasileiro em 1889, na área do cooperativismo de consumo, há experiências registradas de cooperativas de consumo criadas em 1891 em São Paulo, 1893 no Rio de Janeiro,

Grande do Sul (Nova Petrópolis) é fundada, pelo Padre suíço Amstadt, a primeira caixa rural Raiffeisen (FILHO, 1962). Um mês e meio depois, em janeiro de 1903, se funda em Goiania, Pernambuco, a segunda Caixa Rural<sup>14</sup>.

Em 6 de janeiro de 1903, o Decreto do Poder Legislativo 979, posteriormente regulamentado pelo Decreto 6.532, de 20 de junho de 1907, permitira aos profissionais da agricultura e indústrias rurais de qualquer gênero organizarem entre si sindicatos para o estudo, custeio e defesa de seus interesses, podendo os sócios se retirarem a qualquer tempo, perdendo, porém, todos os direitos, concessões e vantagens inerentes ao sindicato, em favor deste, sem direito a reclamação alguma e sem prejuízo das responsabilidades que tiverem contraído até a liquidação das mesmas (arts. 1º e 6º).

Aos sindicatos era possibilitado exercer a função de intermediário do crédito a favor dos sócios, adquirir para estes tudo que fosse mister aos fins profissionais, bem como vender por conta deles os produtos de sua exploração em espécie, bonificados, ou de qualquer modo transformados (art. 9º).

Ressalta-se que a função dos sindicatos nos casos de organização de caixas de crédito agrícola e de cooperativa de produção ou de consumo, de sociedade de seguros, assistência, etc., não implicava responsabilidade direta dos mesmos nas transações, sendo a liquidação de tais organizações regida pela lei comum das sociedades civis (art. 10).

O Decreto nº. 6.532 (1907) estabelecia que sindicatos agrícolas poderiam fundar uniões de sindicatos ou sindicatos centrais (art.40), e que essas uniões de sindicatos ou sindicatos centrais poderiam admitir como associados, além dos sindicatos agrícolas, as

---

<sup>14</sup> Vinte e cinco anos depois de sua fundação, o Presidente da Caixa de Goiana, Cel. Seraphim Pessoa de Mello, como representante da única Caixa Rural de Pernambuco, participa em Recife do Primeiro Congresso de Crédito Cooperativo, realizado de 17 a 18 de janeiro de 1928, junto com representantes de 11 Bancos Cooperativos do Sistema Luzzatti, então existentes em Pernambuco. (Anais do Primeiro Congresso de Crédito Cooperativo. Recife, de 17 a 18 de janeiro, 1928. Recife: Imprensa Oficial, 1928, p. 40). Segundo os registros de dezembro de 1927, pesquisados por José Odelso Schneider, havia no Brasil 95 Bancos Cooperativos do Sistema Luzzatti, 125 Caixas Rurais, perfazendo 220 cooperativas. Os Estados do Nordeste contribuíam com 34,73% dos Bancos Cooperativos e 39,2% das Caixas Rurais do País. O Rio Grande do Sul registrava então, 6 Bancos Cooperativos e 28 Caixas Cooperativas. (Op.cit. p. 40).



associações agrícolas ou de indústrias rurais e, do mesmo modo, os sócios destas instituições (art. 43).

O Decreto do Poder Legislativo n.º 1.637, de 05 de janeiro de 1907, regulamentou por primeiro as atividades das sociedades cooperativas. Esse decreto teve a influência de Inácio Tosta. Para a época, não se podia exigir melhor, baseado que foi na lei belga de 1873 (FILHO, 1962), que obrigava as cooperativas a constituírem-se sob a forma das sociedades clássicas: anônimas, em comandita e em nome coletivo<sup>15</sup>, excluídas as em conta de participação e as de capital e indústria, por incompatíveis estruturalmente com a sua natureza (as de responsabilidade limitada, apesar de diversas tentativas, só foram reguladas, entre nós, em 1919, pelo decreto 3.708 de 10 de janeiro), então existentes em nosso direito comercial. A lei considerava as cooperativas como uma forma particular do exercício do comércio e assim, além de comercializá-las, jungia-as às formas das sociedades comerciais. (BULGARELLI, 1965).

O Decreto no seu art. 23 estabelecia, ainda, regra específica para as cooperativas de crédito agrícola: “As cooperativas de crédito agrícola que se organizassem em pequenas circunscrições rurais, com ou sem capital social, sob a responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada dos associados, para o fim de emprestar dinheiro aos sócios e receber em depósito suas economias, gozariam de isenção de selo para as operações e transações de valor não excedente a 1:000\$ (um conto de réis) e para seus depósitos”. Permitia-se, ainda, às cooperativas receberem dinheiro a juros, não só dos sócios, como de pessoas estranhas à sociedade (art. 25, 3º).

Possivelmente, a primeira cooperativa central com seção de crédito foi fundada em Porto Alegre, RS, em 19 de setembro de 1912, sob o nome União das Cooperativas Riograndense de Responsabilidade Ltda., que abrangia, especialmente, cooperativas do ramo agropecuário, pois as filiadas dessa central eram cooperativas agrícolas. No início da década de 20 do século passado, foi

---

<sup>15</sup> “As sociedades cooperativas que poderão ser anônimas, em nome coletivo ou em comandita, são regidas pelas leis que regulam cada uma destas formas de sociedade, com as modificações estatuídas na presente lei”. Art. 10, Lei n.º 1.637 de 1907.

constituída, na cidade do Rio de Janeiro, a Federação dos Bancos Populares e Caixas Rurais do Brasil, primeira federação de cooperativas de crédito do Brasil.

Em 8 de setembro de 1925, foi constituída em Santa Maria, mas com sede em Porto Alegre (RS)<sup>16</sup>, pela reunião de dezoito cooperativas, a Central das Caixas Rurais da União Popular do Estado do Rio Grande do Sul, Sociedade Cooperativa de Responsabilidade Limitada, sendo a primeira cooperativa central unicamente de crédito do Brasil. Essa Central que congregava cooperativas de crédito singulares do tipo Raiffeisen no Rio Grande do Sul e Santa Catarina, deliberou em assembléia geral de 19 de agosto de 1967 sua transformação em cooperativa singular: a Cooperativa de Crédito Sul Riograndense Ltda., cooperativa do tipo Luzzatti, ainda hoje em funcionamento e associada ao Sistema Sicredi, com o nome Sicredi Metrópolis. Na data da assembléia que deliberou a transformação, a Central possuía 55 cooperativas filiadas.

A Lei n°. 4.984, de 31 de dezembro de 1925, eximiu as cooperativas de crédito que obedecessem aos Sistemas Raiffeisen e Luzzatti da exigência de expedição de carta patente e de pagamento de quotas de fiscalização, atribuindo ao Ministério da Agricultura a incumbência da fiscalização, sem ônus algum, do cumprimento das prescrições do Decreto n°. 1.637.

Menos de um ano depois, o Decreto n°. 17.339, de 2 de junho de 1926, aprovou o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e o funcionamento das caixas rurais Raiffeisen e banco Luzzatti. Coube, então, ao Serviço de Inspeção e Fomento Agrícolas, órgão do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, a tarefa de fiscalizar as cooperativas de crédito.

Em 20 de fevereiro de 1929, o Ministério dos Negócios da Agricultura, Indústria e Comércio, aprovou as Instruções Complementares para a boa execução do regulamento que baixou com o Decreto n°. 17.339, estabelecendo os procedimentos de fiscalização, as características das caixas rurais Raiffeisen e dos bancos populares Luzzatti e as regras a serem observadas pelas federações de cooperativas Raiffeisen e Luzzatti. Essas Instruções Complementares

---

<sup>16</sup> A assembléia de constituição dessa central foi realizada no município de Santa Maria (RS).

estabeleceram características das caixas rurais Raiffeisen e dos bancos populares Luzzatti, que seriam repetidas quase na íntegra pelo Decreto n°. 22.239, estabelecendo:

- a) Para as cooperativas Raiffeisen (art. 4º): ausência de capital social; responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada dos sócios; área de operações reduzida a uma pequena circunscrição rural, que não poderia exceder o território de um município; empréstimos concedidos exclusivamente para atividades produtivas, sendo vedados os empréstimos destinados a mero consumo; proibição de atuar em atividades especulativas; singularidade de voto para as cooperativas Raiffeisen, inclusive para as federações dessas cooperativas, também conhecidas como caixas regionais ou caixas centrais; gratuidade das atividades dos conselheiros de administração, além de outras características relativas à forma e ao modo das operações de crédito;
- b) Para os bancos populares Luzzatti (art. 5º): capital social dividido em ações de pequeno valor; responsabilidade limitada ao valor das ações subscritas; área de operações circunscrita ao município sede, podendo ser incluídos os municípios pertencentes à zona economicamente tributária da sede; igualdade de direitos e deveres de todos para com a sociedade e soberania da assembléia geral; dividendo máximo a distribuir aos sócios de 12% ao ano; proporcional ao valor realizado das ações de cada um; além de outras características relativas à forma e modo das operações de crédito, à composição e modo de atuação do conselho de administração; à retribuição dos membros da diretoria e a algumas atividades proibidas.

## **5.2 A ADESÃO AOS PRINCÍPIOS ROCHDALEANOS**

O Decreto do Poder Legislativo n°. 22.239, de 19 de dezembro de 1932, elaborado por uma comissão constituída de Adolfo Gredilha, que foi seu redator final, Saturnino de Brito e Luciano Pereira, foi a primeira lei “rochdaleana”

consagrando os princípios doutrinários, e em que pesem certas falhas técnicas e de terminologia, dando-lhe uma estruturação compatível com a sua verdadeira natureza cooperativa (BULGARELLI, 1965).

O decreto n°. 22.239 deu relevo às características jurídico-doutrinárias da sociedade cooperativa em seu art. 2°:

- 1) variabilidade do capital social, para aquelas que se constituíam com capital declarado;
- 2) não-limitação do número de associados, sendo, entretanto, este número mínimo de sete;
- 3) limitação do valor da soma de cotas-partes do capital que cada associado poderia possuir (o decreto-lei n°. 581 estabeleceu o máximo de 1/3 do capital, critério fluido);
- 4) inacessibilidade das cotas-partes do capital social a terceiros estranhos à sociedade, ainda mesmo em causa-mortis;
- 5) quorum para funcionar e deliberar a assembléia geral fundado no número de associados presentes à reunião e não no capital social representado;
- 6) distribuição de lucros e sobras (a expressão “lucros”, como outras dessa mesma lei, “mercantil”, por exemplo, é infeliz, de vez que a expressão correta é “excedentes” ou “sobras”) proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo associado com a sociedade, podendo ser atribuído ao capital social um juro fixo, não maior de 9% ao ano (o decreto-lei fixou o limite em 12%), previamente estabelecido nos estatutos, ou ausência completa de distribuição de lucros (sobras). (a expressão dividendo, que o decreto 22.239 empregava, foi eliminada em boa hora pelo decreto-lei 581).
- 7) Indivisibilidade do fundo de reserva entre os associados, mesmo em caso de dissolução da sociedade;

- 8) singularidade do voto nas deliberações, isto é, cada associado tem um só voto, quer a sociedade tenha, ou não, capital social e esse direito é pessoal e não admite representação, senão em casos especiais, taxativamente expressos nos estatutos, não sendo, nesses casos, permitido representar mais que um outro (o decreto-lei 581, infelizmente, e o 24.547, para atenderem à situação de uma grande cooperativa de consumo do Rio Grande do Sul, criaram, para cooperativas de grande área de ação, a procuração até 30, e limitaram a delegação apenas às que tivessem mais de 1.500 associados, ambos critérios passíveis de crítica);
- 9) área de ação determinada. (o decreto-lei 581 modificou este dispositivo, condicionando as áreas às possibilidades de reunião, controle e operações). (FILHO, 1962).

O decreto 22.239 foi a terceira lei, na América Latina, a dar uma caracterização jurídico-doutrinária da sociedade cooperativa. A primeira foi a lei argentina de 1926 e, a segunda, a lei colombiana de 1931. O decreto foi a segunda reação de um grupo de veros cooperativistas contra, sobretudo, as cooperativas de crédito urbano e algumas caixas rurais francamente confessionais (discriminação religiosa, inclusive, no Sul, sendo que no Nordeste havia algumas que podiam ter suas assembléias estatutariamente dissolvidas por simples determinação do bispo da diocese).

O Decreto trazia como comando específico para cooperativas de crédito, o artigo 30. As cooperativas de crédito foram definidas como aquelas que “têm por objetivo principal proporcionar à seus associados crédito e moeda, por meio da mutualidade e da economia, mediante uma taxa módica de juros, auxiliando de modo particular o pequeno trabalho em qualquer ordem de atividade na qual ele se manifesta, seja agrícola, industrial, ou comercial ou profissional, e, acessoriamente, podendo fazer, com pessoas estranhas à sociedade, operações de crédito passivo e outros serviços conexos ou auxiliares do crédito”.

De acordo com Marco Antonio Henriques Pinheiro (2004), o parágrafo primeiro do art. 30, ao dispor que as cooperativas de crédito poderiam revestir várias modalidades, dentre as quais os tipos clássicos das caixas rurais Raiffeisen e dos bancos populares Luzzatti, permitiu a constituição de outros tipos de cooperativas de crédito, além dos referidos. Vejamos:

**a) As Caixas Rurais Raiffeisen:**

O Decreto n.º. 22.239 estabeleceu as seguintes características que deveriam ser observadas pelas cooperativas do tipo Raiffeisen (art. 30, § 3º):

- a) ausência de capital social e indivisibilidade, entre os associados, de quaisquer lucros;
- b) responsabilidade, pelos compromissos da sociedade, pessoal, solidária e ilimitada, de todos os associados;
- c) atribuição dada à assembleia geral para controlar essa responsabilidade, fixando, anualmente, pelo menos a quantia máxima dos compromissos da sociedade, o valor máximo de cada empréstimo e o total dos empréstimos;
- d) Área de operações reduzida a uma pequena circunscrição rural, de preferência o distrito municipal, mas que não poderiam, em caso algum, exceder o território de um município;
- e) Empréstimos concedidos, exclusivamente, aos associados, lavradores ou criadores, que fossem solváveis, dignos de crédito e domiciliados na circunscrição onde a caixa tivesse sua área de ação ou aí possuíssem uma propriedade agrícola - destinados a serem aplicados, em sua atividade agrária – e para certo e determinado fim, declarado pelo solicitante e julgado útil e reprodutivo pelo conselho de administração, sendo absolutamente proibidos os empréstimos de mero consumo.

**b) Os Bancos Populares Luzzatti:**

Já os bancos populares do tipo Luzzatti tinham as seguintes características (art. 30, § 4º):

- a) capital social dividido em quotas-partes de pequeno valor, acessíveis a todas as bolsas;
- b) responsabilidade, pelos compromissos da sociedade, limitada ao valor da quota-parte do capital que o associado se obrigou a realizar;
- c) área de operações circunscrita, tanto quanto possível, ao território do município em que tiver a sua sede, só podendo estabelecer área maior, fora desse território, quando municípios próximos abrangessem zonas economicamente tributárias daquele em que estiver, não se incluindo, entretanto, no limite da área aquelas operações que consistiam em cobranças ou permutação de fundos;
- d) empréstimos concedidos exclusivamente aos associados domiciliados na circunscrição considerada como área de operações, dando a administração sempre preferência às operações de menor valor e ao crédito pessoal sobre o de garantia real;
- e) administração constituída por um conselho de administração, composto, pelo menos, de cinco membros, eleitos pela assembléia geral, sendo o presidente do conselho e o diretor-gerente da sociedade designados diretamente na ata da eleição e estes dois, permanentemente, e mais um conselheiro a cada mês de turno, formando a diretoria executiva, cabendo ao corpo coletivo as atribuições mais gerais e de regulamentação e à diretoria as funções mais particularizadas e executivas.

Outros tipos de cooperativas de crédito de 1º grau que surgiram após o Decreto n.º. 22.239 foram:

- a) Cooperativas de crédito agrícola;
- b) Cooperativas de crédito mútuo;

- c) Cooperativas populares de crédito urbano;
- d) Cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresas.

**c) As cooperativas de crédito agrícola:**

Bastante difundidas ao lado das Caixas Rurais Raiffeisen, as cooperativas de crédito agrícola se destinavam à propagação do crédito entre os produtores rurais.

Na falta de maiores detalhes referentes a essa categoria, o Ministério da Agricultura baixou a Portaria n°. 26, de 29 de agosto de 1938, posteriormente alterada pela Portaria n°. 191, de 6 de fevereiro de 1958, estabelecendo a obrigatoriedade de constar à expressão “Agrícola” na denominação, de terem, no mínimo, permanentemente, 60% de agricultores em seu quadro social, cabendo aos associados apresentarem, de forma hábil, prova de que realmente eram agricultores. Para as urbanas, havia necessidade de apresentarem seus administradores provas de bons antecedentes, atestado de idoneidade, de que não eram falidos e nem devedores do fisco e estavam quites com o imposto de renda (exigências que de uma forma ou outra, até hoje prevalecem). A Portaria exigia a apresentação de atestado policial de bons antecedentes, de idoneidade e de que não eram falidos, inclusive para as cooperativas de crédito profissional ou de empresa.

A Portaria n°. 1.098, de 11 de dezembro de 1961, alterou parcialmente as citadas normas, passando a exigir que as cooperativas de crédito agrícolas e as agrícolas mistas com seção de crédito somente admitissem como associados agricultores e criadores, além da obrigatoriedade de destinarem às operações de crédito agrícola ou para aplicação em atividades agrícolas pelo menos 70% do valor de seus empréstimos.

**d) As cooperativas de crédito mútuo:**

As cooperativas de crédito mútuo são cooperativas originadas do Sistema Desjardins, que exige um vínculo entre os associados. O próprio Decreto n°. 22.239



deu guarida a esse tipo de cooperativa, ao dispor em seu artigo 5º, § 8º, que “é lícito dispor dos estatutos que só poderão ser admitidos como associados, pessoas de determinada profissão, classe ou corporação”. A Portaria nº. 1.098 do Ministério da Agricultura estabeleceu que:

“São cooperativas de crédito mútuo as que têm como associados somente pessoas vinculadas a uma determinada entidade, corporação ou empresa, com área de ação reduzida, e que realizam operações ativas e passivas única e exclusivamente com os associados”.

A primeira cooperativa de crédito mútuo no Brasil foi a Cooperativa de Crédito dos Funcionários da Matriz do Banrisul Ltda., constituída em 2 de março de 1946. Essa cooperativa continua em atividade, sob a denominação de Cooperativa de Crédito Mútuo dos Empregados do Banrisul Ltda (MEINEN. 2002).

**e) As cooperativas populares de crédito urbano:**

Cooperativas populares de crédito urbano eram cooperativas de crédito tipicamente urbanas, de livre admissão de associados, que se diferenciavam dos bancos populares Luzzatti por não adotarem todas as características previstas e já referidas no artigo 30, parágrafo 4º, do Decreto nº. 22.239. Essas cooperativas necessitavam de autorização do governo para funcionar. Sua área de operações, circunscrita ao território do município-sede, podia abranger municípios próximos que caracterizassem zona economicamente tributária da sede. Havia preferência por operações de pequeno valor e pelo crédito pessoal acima da garantia real. (PINHO, 2004).

**f) As cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresas:**

As cooperativas de crédito profissionais, de classe ou de empresas, embora semelhantes às cooperativas de crédito mútuo, diferenciavam-se por não exigir vínculo entre os associados, mas simplesmente afinidade, como os associados

exercerem a mesma profissão, e por realizarem operações passivas com não-associados. Ao contrário das cooperativas de crédito mútuo, essas cooperativas necessitavam de autorização do governo para funcionar.

#### **g) As cooperativas mistas com seção de crédito:**

O Decreto n°. 22.239 permitiu a existência de seções de crédito nas cooperativas de diversas categorias, classificando as que as tivessem como cooperativas mistas (art. 35, único). O tipo mais comum era o das cooperativas mistas de crédito agrícola (crédito e produção), mas também se encontravam outros tipos, como cooperativas mistas de seguros (e crédito) e cooperativas mistas de habitação (e crédito). A mais antiga cooperativa singular mista com seção de crédito da qual encontramos registro no Serviço de Economia Rural (SER) do Ministério da Agricultura é a Cooperativa Agrícola Mista de Benedito Novo Ltda., cooperativa fundada em 3 de novembro de 1912, em Rodeio (SC). Essa cooperativa mista teve sua autorização para operar com crédito cancelada em 1º de junho de 1967. (PINHEIRO, 2004).

#### **h) As cooperativas centrais:**

Também foi prevista a possibilidade de fundação de cooperativas centrais, sendo também consideradas cooperativas centrais os bancos centrais populares, que visassem a financiar as cooperativas, e os bancos centrais agrícolas, que tivessem por objeto financiar um ou mais determinados produtos agrícolas, diretamente aos lavradores, ou por intermédio das cooperativas locais, caixas rurais e bancos agrícolas municipais (art. 36, 1º).

Outros tipos de cooperativas centrais foram comuns. As cooperativas centrais de crédito agrícola foram definidas como “aquelas situadas nas capitais dos estados ou cidades que constituem centros econômicos de produção (...) constituídas por agricultores e criadores e por cooperativas de crédito agrícolas sediadas na área de ação da Central. Destinam-se a financiar exclusivamente a produção agropecuária,

aos agricultores e criadores diretamente associados, ou por intermédio das cooperativas de crédito agrícola filiadas. A área de ação das cooperativas centrais de crédito agrícola poderá abranger o território de um estado e estender-se a regiões econômicas limítrofes de outros estados” (Portaria 1.098, IV).

As cooperativas centrais de crédito popular deveriam observar as seguintes normas (Portaria n°. 1.098, VII):

- a) Ter sede nas capitais dos estados ou em cidades que constituam mercados de exportação ou sejam centro de zona econômica dependente;
- b) Admitir como associadas apenas cooperativas de determinada espécie ou tipo, sediadas na área de ação;
- c) Realizar operações ativas somente com as cooperativas associadas.

**i) As Revogações e Revigorações do Decreto n°. 22.239:**

Baixado em 19 de dezembro de 1932, o Decreto n°. 22.239 foi praticamente suspenso em março de 1933, quando o ministro Juarez Távora criou a Diretoria do Sindicalismo-Cooperativista, colocando à sua testa Sarandí Raposo, um dos pioneiros do movimento cooperativo no Brasil. Logo em seguida (dezembro de 1933), veio o decreto 23.611, que revogou a Lei n°. 979, de 6 de janeiro de 1903, sobre sindicatos agrícolas do tipo francês, a qual, em rigor, nenhuma repercussão teve nos meios rurais.

O decreto 23.661 criou os “consórcios”, que eram verdadeiros sindicatos, assim denominados face à resistência imposta pelo Ministério do Trabalho, que não admitiu o uso da expressão “sindicato”, privativa dele por lei. Tiveram os adeptos do sindicalismo-cooperativista de apelar para um outro nome, embora as funções fossem idênticas. Daí o “consórcio” como eixo do sindicalismo-cooperativista (que já havia sido tentado por Jacquet, na França) (FILHO, 1962). Não era permitido a nenhum profissional pertencer a mais de um consórcio profissional-cooperativo da mesma profissão (art. 4°).

Aspecto importante a destacar desses consórcios é que podiam ser constituídos livremente, independentemente de autorização do governo, bastando para obter os benefícios da lei, depositar, no cartório do registro de hipotecas do distrito respectivo, dois exemplares dos estatutos, da ata de instalação e da lista nominativa dos membros da diretoria e do conselho, com indicação da nacionalidade, da idade, da residência e da profissão, mas só adquiriam personalidade jurídica após o registro na Diretoria de Organização e Defesa da Produção, do Ministério da Agricultura (art. 5º)

O decreto apresentava os primeiros traços das atuais centrais, federações e confederações de cooperativas. Nesse sentido, previa no seu art. 7º que os consórcios profissionais-cooperativos podiam constituir uniões municipais, federações estaduais e confederações nacionais, desde que de uma mesma finalidade econômico-profissional, e com personalidade jurídica separada, gozando dos mesmos direitos e vantagens dos consórcios profissionais-cooperativos isolados.

O decreto também já consagrava o princípio das portas abertas, estabelecendo que ninguém era obrigado a entrar para um consórcio profissional-cooperativo sob pretexto algum, e os profissionais que fossem consorciados podiam retirar-se em qualquer tempo, perdendo, porém, as cotizações realizadas, os direitos, concessões e vantagens inerentes ao consórcio, em favor deste, sem direito à reclamação alguma e sem prejuízo da cotização do ano corrente (art. 8º).

O Decreto nº. 22.239 foi revogado pela primeira vez (sem que, em rigor, nenhuma aplicação tivesse tido, em face da suspensão já referida) pelo Decreto-lei nº. 24.647, de 10 de julho de 1934, complementando o Decreto 23.611 e aproveitando a lei nº. 979 em caráter supletivo. Dessa forma, com os decretos 23.611 e 24.647, procurou-se enquadrar o cooperativismo no sindicalismo, dentro de uma orientação corporativa, através dos consórcios, criando-se uma situação absurda, pois pelo decreto-lei nº. 24.647 não se poderia fundar qualquer tipo de cooperativa (excluída a “cooperação social”), sem que se fundasse antes, um consórcio”.

Na prática, sérios percalços surgiram, de vez que não era possível, pelas condições de meio (insularidade rural em função das distâncias, pouca densidade demográfica de vastas regiões brasileiras, incultura de nossa gente, etc.), fundar com pessoas distintas o consórcio e, em seguida, a cooperativa. Formava-se o “consórcio” apenas para cumprir a lei e formava-se, às vezes, no mesmo dia, a cooperativa com a mesma gente e, não raro, com os mesmos dirigentes. O “consórcio” passava a existir por uma ficção legal.

Foi uma tentativa bem intencionada de um idealista inteligente, culto, operoso e sincero; mas muito complexo para o nosso meio, contrário ao cooperativismo clássico e em choque com as atribuições do Ministério do Trabalho no que tange ao sindicalismo. Os sindicalizados pelo Ministério do Trabalho seriam obrigados a fundar novos sindicatos com o nome de “consórcios” para, do seio deles, nascerem as cooperativas de consumo, etc., etc. A cooperativa, pela lei 24.647, deixava de ser livre e autônoma, independente de uma outra entidade. (FILHO, 1962).

Pelo Decreto-lei n°. 24.647, todas as cooperativas de crédito passaram a necessitar de autorização do governo para funcionar (art. 17, “a”). Este estabeleceu que as cooperativas deveriam ser formadas por pessoas da mesma profissão ou de profissões afins (art. 1º), exceto no caso de cooperativas de crédito formadas por industriais, comerciantes ou capitalistas (art.41, II), que poderiam ser formadas por pessoas de profissões distintas.

Criticado acerbamente, o Decreto n°. 24.647 foi revogado em parte pelo Decreto-Lei n°. 581, de 1º de agosto de 1938, que, com algumas alterações, recolocou em vigor o Decreto n°. 22.239. O Decreto-Lei passou para o Ministério da Fazenda a incumbência de fiscalizar as cooperativas de crédito urbanas, mantendo as cooperativas de crédito rural sob a fiscalização do Ministério da Agricultura. Estabeleceu ainda, que as caixas rurais tipo Raiffeisen, constituídas após a vigência do referido Decreto-Lei, deveriam ter área de operações restrita a uma pequena circunscrição rural, que poderia abranger zonas municipais limítrofes. O Decreto n°. 6.980, de 19 de março de 1941, regulamentou o Decreto-Lei n°. 581, aprovando o regulamento para a fiscalização das sociedades cooperativas.

Em 19 de outubro de 1943, o Decreto n°. 22.239, juntamente com o Decreto-Lei n°. 581, foi mais uma vez revogado, agora pelo Decreto-Lei n°. 5.893. Este, baseado nas normas gerais do decreto 22.239, porém alterando alguns dos seus pontos básicos e com melhor técnica legislativa, permaneceu até 1945. O decreto-lei n°. 5.893 eliminou as definições dos vários tipos, mas conservou a conceituação da cooperativa como sociedade de pessoas e não de capitais. Havia uma delimitação mais precisa para as áreas de ação das cooperativas, não obstante sem limitações quanto ao arbítrio do poder público.

Um de seus pontos altos foi a criação da Caixa de Crédito Cooperativo, posteriormente transformada no Banco Nacional de Crédito Cooperativo - BNCC (extinto em 1992), e o regime de isenções fiscais. Um de seus pontos discutíveis foi a permissão de qualquer pessoa jurídica nos quadros sociais das cooperativas. E o seu artigo 131 era impositivo, fugindo ao caráter clássico de liberdade de organização e adesão, de vez que obrigava ao ingresso todos os integrantes do setor da econômica nacional que fosse planejado pelo poder público.

Uma de suas inovações foi a aquisição da personalidade jurídica, obtida com o registro no Serviço de Economia Rural. Havia disposições salutares quanto ao desconto em folha para as cooperativas de crédito e isenções de selos e impostos.

O Decreto-Lei determinou também o retorno ao Ministério da Agricultura da tarefa de fiscalizar todas as cooperativas, independente do tipo, e criou a Caixa de Crédito Cooperativo, destinada ao financiamento e fomento do cooperativismo. O Decreto-Lei n°. 5.893 não durou muito, sendo revogado pelo Decreto-Lei n°. 8.401, de 19 de dezembro de 1945, que revigorou o Decreto n°. 22.239 e o Decreto-Lei n°. 581, e manteve a competência de fiscalizar as cooperativas em geral com o SER do Ministério da Agricultura.

#### **j) O Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC):**

A Lei n°. 1.412, de 13 de agosto de 1951, transformou a Caixa de Crédito Cooperativo no BNCC, com o objetivo de assistência e amparo às cooperativas. O

BNCC possibilitava, com exclusividade, a participação indireta das cooperativas de crédito que captassem depósitos à vista na Câmara de Compensação de Cheques. O BNCC era controlado pela União, que inicialmente participava com 60% do capital, sendo os 40% restantes subscritos pelas cooperativas legalmente constituídas e em funcionamento.

Não obstante a participação acionária, as cooperativas jamais tiveram qualquer ingerência na administração do banco, que nunca se constituiu em órgão de cúpula do Sistema cooperativo. No bojo de uma ampla reforma administrativa conduzida no início do governo Collor, o Poder Executivo foi autorizado pela Lei n.º 8.029, de 12 de abril de 1990, a extinguir várias entidades da administração pública, dentre elas o BNCC. Em 21 de março de 1990, foi editado o Decreto n.º 99.192, dissolvendo o banco e implicando na entrada do mesmo no regime de liquidação.

Finalmente, em assembléia geral extraordinária, de 17 de março de 1994, os acionistas do BNCC deliberavam o encerramento da liquidação e a extinção da sociedade, aprovada pelo Banco Central em despacho de 17 de março de 1995, sete meses antes da constituição do que seria o primeiro banco cooperativo do Brasil. (PINHEIRO, 2004)

#### **k) A criação da Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC):**

No passado, as cooperativas de crédito brasileiras, tal como todos os ramos cooperativos, estavam sob a supervisão, orientação e fiscalização de seção especial do Ministério da Agricultura (inicialmente era a Seção de Crédito Agrícola, depois transformada em SER, Serviço de Economia Rural, e mais tarde essas atribuições passaram para o Incra).

Como o Brasil era, então, uma economia primário-exportadora, centrada na produção agrícola para atender suas necessidades de consumo interno e para exportar para o exterior, justificava-se essa centralização em um ministério de atividades agrícolas. Nos Estados, as Secretarias de Agricultura orientavam e

fiscalizavam as cooperativas mediante convênio com o Ministério da Agricultura. (PINHO , 2004).

Em 2 de fevereiro de 1945 já tinha sido editado o Decreto-Lei n°. 7.293, que criou a Sumoc, dando a essa superintendência a atribuição de “proceder à fiscalização de bancos, casas bancárias, sociedades de crédito, financiamento e investimento, e cooperativas de crédito, processando os pedidos de autorização para funcionamento, reforma de estatutos, aumento de capital, abertura de agências etc.” (art. 3º, k). Também os Decretos n°. 41.872, de 16 de julho de 1957, e 43.552, de 15 de abril de 1958, reforçaram a competência da Sumoc para fiscalizar as cooperativas de crédito, inclusive as cooperativas mistas com seção de crédito, no que se relaciona com normas gerais reguladoras da moeda e do crédito, não obstante a fiscalização exercida pelo SER do Ministério da Agricultura.

A Portaria n°. 1.079 do Ministério da Agricultura, de 10 de novembro de 1958, sobrestou, tendo em vista solicitação da Sumoc, novos registros de cooperativas de crédito no SER. A Portaria n°. 1.098, de 11 de dezembro de 1961, reafirmou que as cooperativas de crédito estavam sujeitas à prévia autorização do governo para se constituírem, exceto:

- a) As caixas rurais Raiffeisen;
- b) As cooperativas de crédito agrícolas;
- c) As cooperativas mistas com seção de crédito agrícola;
- d) As centrais de crédito agrícola;
- e) As cooperativas de crédito mútuo.

**I) A Federação Leste Meridional de Cooperativas de Crédito (FELEME) e as cooperativas de crédito mútuo:**

Em 1961, no dia 3 de agosto, foi constituída, por quatro cooperativas de crédito mútuo, a Feleme, com sede no Rio de Janeiro, com o propósito de fomentar



o cooperativismo de crédito mútuo, atuando em quatro estados<sup>17</sup>. A Feleme, com o apoio da Credit Union National Association (CUNA) de Madison, entidade de 3º grau das cooperativas de crédito mútuo dos Estados Unidos, foi a grande mola propulsora do desenvolvimento do cooperativismo de crédito mútuo no Brasil.

A Feleme teve uma ação tão impressionante que, em 1981, chegou a possuir 265 cooperativas associadas. Suas filiadas estavam espalhadas por São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Em 23 de fevereiro de 1967, foi fundada uma outra federação entre os gaúchos, a Federação Sulina de Cooperativas de Economia e Crédito Mútuo do Rio Grande do Sul. Consta ainda desta época, a existência de uma Federação de CREDIs em Pernambuco. (PALHARES, 2004).

Após a Feleme atingir um certo porte, suas lideranças concluíram, em 2 de fevereiro de 1985, que seria melhor dividi-la em federações estaduais. Com este objetivo, a Feleme foi desmembrada em quatro federações estaduais que se dedicavam basicamente ao fomento, à educação cooperativista e à assistência técnica: a Fecresp, com sede em São Paulo; a Fecrerj, com sede no Rio de Janeiro; a Femicoop, com sede em Minas Gerais; e a Fecoces, com sede no Espírito Santo.

Na ocasião de seu desmembramento, a Feleme contava com mais de trezentas cooperativas filiadas e com cerca de 350.000 associados. Estas quatro federações remanescentes do desmembramento foram posteriormente incorporadas, entre 1991 e 1995, por centrais de cooperativas de crédito mútuo em seus respectivos estados, a saber: a Cecresp, em São Paulo; a Cecrerj, no Rio de Janeiro; a Cecremge, em Minas Gerais; e a Cecrest, no Espírito Santo.

### **m) Chega ao fim um ciclo do Cooperativismo de Crédito:**

Ao fim de 1961, existiam no Brasil 511 cooperativas de crédito, com 547.854 associados. O Decreto do Conselho de Ministros n.º. 1.503, de 12 de novembro de 1962, sobrestou as autorizações de funcionamento e os registros de novas

---

<sup>17</sup> A área de atuação da Feleme englobava os estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Espírito Santo. Posteriormente, o estado do Paraná foi incluído na área de atuação.

cooperativas de crédito ou com seções de crédito. Após essa data, verificou-se um declínio no número de instituições, que somente seria revertido cerca de vinte anos depois.

### **5.3 A LEI DA REFORMA BANCÁRIA: COOPERATIVAS DE CRÉDITO E O BANCO CENTRAL:**

Com o advento da Lei n°. 4.595, de 31 de dezembro de 1964, as cooperativas de crédito equipararam-se às demais instituições financeiras. O art. 55 desse diploma legal transfere ao Banco central do Brasil as atribuições cometidas por lei ao Ministério da Agricultura, no que concerne à autorização de funcionamento e fiscalização de cooperativas de crédito de qualquer tipo, bem como, da seção de crédito das cooperativas que a tivessem.

A Resolução n°. 11, de 20 de dezembro de 1965, estabeleceu vários requisitos para a concessão de crédito e possibilidades de associação, vedou a realização de diversas operações, determinou a aplicação de, no mínimo, 50% dos depósitos na zona onde foram captados e tornou a autorizar a constituição e o funcionamento de cooperativas de crédito, sob duas modalidades. Vejamos as modalidades de cooperativas e de operações previstas na Resolução:

- a) Cooperativas de produção rural com objetivo de operar em crédito;
- b) Cooperativas de crédito com quadro social formado unicamente de empregados de determinada empresa ou entidade pública ou privada;
- c) Operações ativas e passivas a serem realizadas apenas com os próprios associados, em área de ação predeterminada;
- d) Negociem, recebam em garantia de empréstimos ou acolham para cobrança, somente títulos de exclusiva emissão dos associados, não se admitindo transferência por endosso.

A Resolução n.º. 11 determinou a extinção das atividades creditórias exercidas por sucursais, agências, filiais, departamentos, escritórios ou qualquer outra espécie de dependência existente em cooperativa de crédito. Vedou às cooperativas de crédito o uso da palavra “banco” em sua denominação.

Determinou também que dentro de noventa dias, a contar de sua edição, as cooperativas de crédito deveriam requerer ao Banco Central a renovação da autorização para funcionamento, juntando um exemplar autenticado dos seus estatutos e fotocópia do documento comprobatório do anterior registro no Ministério da Agricultura.

A Resolução previa, ainda, que as cooperativas de crédito não poderiam concentrar em um só devedor mais de 5% do total dos empréstimos, nem importância superior a 20% do capital realizado da sociedade, norma que se aplicava inclusive aos eventuais empréstimos a administradores, membros do Conselho Fiscal e seus parentes.

A referida norma estabelecia também, que as cooperativas centrais de crédito deveriam destinar pelo menos 70% do valor de seus empréstimos à assistência de cooperativas filiadas, sujeitando-se à disciplina prevista no parágrafo anterior apenas os empréstimos aos demais associados, dentro da restante margem máxima de 30%.

A Resolução n.º. 15, de 28 de janeiro de 1966, determinou que as cooperativas de crédito e as seções de crédito das cooperativas mistas não poderiam receber depósitos que não fossem à vista e de associados. Da mesma forma, não podiam abonar juros a depositantes e nem deixar de distribuir, entre seus associados, eventuais sobras apuradas em balanços semestrais levantados em 30 de junho e 31 de dezembro de cada ano, na forma da legislação em vigor.

A Resolução n.º. 27, de 30 de junho de 1966, estabeleceu que as cooperativas de crédito e as seções de crédito das cooperativas mistas poderiam receber depósitos de associados, regularmente admitidos, desde que observados as condições estabelecidas na Resolução, ou seja, os depósitos deviam ser

exclusivamente de associados pessoas físicas, funcionários da própria cooperativa e de instituições de caridade, religiosas, científicas, educativas e culturais, beneficentes ou recreativas, das quais participassem apenas associados ou funcionários da própria cooperativa.

A Resolução admitia que os depósitos de não associados, representados por contas abertas antes de 28 de janeiro de 1966 e cujos saldos estivessem reduzidos, em 30 de setembro de 1966, a pelo menos 80% do montante existente naquela data, pudessem ser encerradas gradativamente, à razão de 20% por trimestre, de forma que sua extinção se verificasse impreterivelmente até 30 de setembro de 1967.

A Resolução também proibiu que as cooperativas de crédito mantivessem pessoas jurídicas em seu quadro social, exceto sindicatos profissionais ou agrícolas, cooperativas que não objetivassem realizar operação de crédito, cooperativas industriais extrativas; proibiu inclusive a realização de operações de crédito agrícola com pessoas jurídicas que praticassem as mesmas atividades econômicas das pessoas físicas associadas.

Também vedou às cooperativas de crédito e às seções de crédito das cooperativas mistas a concessão de empréstimos ou adiantamentos a não associados, assim como a associados sem observância do prazo de carência de 30 dias contados da respectiva admissão.

A Resolução n°. 99, de 19 de setembro de 1968, autorizou o funcionamento de cooperativas de crédito rural, de inegável semelhança com as antigas

- desenvolvam, na área de ação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas;
  - se dediquem a operações de captura e transformação do pescado;
  - pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas na área de ação da cooperativa ou atividades de captura ou transformação do pescado;
- b) Concessão de empréstimos somente por meio de cédulas de crédito rural, notas promissórias rurais e duplicatas rurais, podendo ser descontados conhecimentos de embarque e “warrants” e respectivos conhecimentos de depósitos.

Além disso, a Resolução também estabeleceu uma série de princípios básicos que deveriam ser observados na concessão de empréstimos, tais como: i) atendimento somente de proponentes cuja idoneidade e capacidade profissional tivessem sido apuradas pelo cadastro; ii) aplicação do crédito na forma e para os fins previstos no orçamento que integra o contrato ou cédula, entre outros.

As Cooperativas de Crédito Rural podiam emprestar a seus associados, para fins não específicos de suas atividades rurais, parcela correspondente a até 20% das aplicações destinadas àquelas atividades, observadas as normas comuns a operações da espécie, assim como o teto em vigor na época.

Por fim, a Resolução estabeleceu que as agências, filiais, departamentos ou escritórios de cooperativas de crédito deveriam ser extintos, na forma das disposições legais existentes, com observância, a partir de 19 de setembro de 1968, das seguintes regras:

- a) não poderiam ser realizadas novas operações de empréstimo, admitindo-se apenas as reformas inevitáveis;
- b) ficava proibida a abertura de contas de depósito, podendo as exigências somente ser movimentadas através de retiradas.

Essas Resoluções do Banco Central do Brasil foram extremamente rigorosas e restritivas com as Cooperativas de Crédito, a ponto de, como já referido, serem conhecidas como Resoluções do “não pode”, visto que somente algumas operações eram permitidas às Cooperativas e o restante não podia ser feito, delimitando por demais o campo de atuação das Cooperativas, levando grande parte delas ao fechamento de suas portas.

A Resolução n°. 156, de 10 de setembro de 1970, voltou a conceder autorizações para funcionamento de cooperativas de crédito rural e de crédito mútuo, por prazo indeterminado. Da mesma forma, prorrogou automaticamente, por prazo indeterminado, as autorizações concedidas pelo Banco Central e as cartas-patentes em decorrência, emitidas por prazo certo em favor das referidas cooperativas, as quais ficam dispensadas de quaisquer providências junto ao Banco Central. A faculdade atribuída não era extensiva aos demais tipos de cooperativas de crédito.

#### **5.4 A LEI 5.764: O INÍCIO DE UMA NOVA ERA**

A atual Lei n°. 5.764, de 16 de dezembro de 1971, revogou o Decreto-Lei n°. 59, assim como seu Decreto n°. 60.597, instituindo o regime jurídico vigente das sociedades cooperativas. Define as cooperativas como sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados. Mantém a fiscalização e o controle das cooperativas de crédito e das seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas com o Banco Central do Brasil.

Em 27 de outubro de 1980, foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul, com sede em Porto Alegre (RS), a mais antiga das atuais cooperativas centrais de crédito, autorizada a funcionar em 20 de fevereiro de 1981.

Na própria assembléia que aprovou o desmembramento da Feleme, por unanimidade, ficou deliberada a constituição de uma Confederação, tão logo as federações estivessem regularizadas. Assim, em 1º de novembro de 1986, foi constituída, em Belo Horizonte<sup>18</sup>, a Confebrás, primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil, instituição não-financeira de representação política de suas filiadas. A primeira confederação de cooperativas de crédito autorizada pelo Banco Central a realizar atividades típicas de instituição financeira foi a Unicred do Brasil, sediada em São Paulo (SP), constituída em 11 de abril de 1994 e autorizada a funcionar em 19 de outubro do mesmo ano.

O artigo 5º da constituição Federal, de 5 de outubro de 1988, derroga a Lei nº. 5.764 na parte em que condiciona o funcionamento das sociedades cooperativas à prévia aprovação do governo. As cooperativas de crédito continuam dependentes de prévia aprovação do Banco Central do Brasil para funcionar, por força do disposto no artigo 192 da Carta Magna.

A Resolução nº. 1.914, de 11 de março de 1992, revogou as resoluções 11, 27 e 99, vedou a constituição de cooperativas de crédito do tipo Luzzatti, assim compreendidas aquelas sem restrição de associados<sup>19</sup>, e estabeleceu como tipos básicos para concessão de autorização para funcionamento as cooperativas de economia e crédito mútuo e rural, com as seguintes características:

- a) Cooperativas de economia e crédito mútuo: quadro social formado por pessoas físicas que exerçam determinada profissão ou atividades comuns, ou estejam vinculadas a determinada entidade e, excepcionalmente, por pessoas jurídicas que se conceituem como micro e pequena empresa que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das

---

<sup>18</sup> A assembléia de constituição da Confebrás foi realizada em Vitória (ES). Hoje, está sediada em Brasília.

<sup>19</sup> As cooperativas do tipo Luzzatti a que se refere às Resoluções nº. 1.914, 2.608 e 2.771, não se confundem com as antigas cooperativas do tipo banco popular Luzzatti, assim definidas pelo Decreto nº. 22.239. Na verdade, as Luzzattis referidas pela Resolução nº.1.914, atualmente em número de treze, são todas aquelas cooperativas constituídas sob a vigência do antigo Decreto nº. 22.239 que não possuíam restrição de associação, incluindo os bancos populares Luzzatti e as cooperativas de crédito popular, além de cooperativas de crédito que não se enquadrassem nos tipos definidos pela nova legislação.

peças físicas, ou ainda, aquelas sem fins lucrativos, cujos sócios integrem, obrigatoriamente, o quadro de cooperados;

- b) Cooperativas de crédito rural: quadro social formado por pessoas físicas que, de forma efetiva e predominante, desenvolvam, na área de atuação da cooperativa, atividades agrícolas, pecuárias ou extrativas, ou se dediquem a operações de captura e transformação do pescado e, excepcionalmente, por pessoas jurídicas que exerçam exclusivamente as mesmas atividades.

A definição de cooperativas de economia e crédito mútuo dada pela Resolução n.º 1.914 permitiu que voltassem a ser constituídas por trabalhadores de determinada profissão, como as cooperativas de crédito formadas por médicos, ou de determinada atividade, como as cooperativas de comerciantes de determinada ramo.

Outra novidade relevante, patrocinada pela Resolução, foi a ampliação das alternativas operacionais, tendo sido previstas: operações passivas – captação de depósitos (adequadamente remunerados, pois até então era permitido atribuir juros, cuja taxa – fixa/invariável – era infinitamente menor que a inflação) e de recursos do Sistema bancário (especialmente para repasse em crédito rural); operações ativas – empréstimos e financiamentos em geral; operações acessórias – aplicação no mercado financeiro das disponibilidades ociosas (montantes não demandados em operações de crédito) das cooperativas; prestação de serviços – convênios com empresas em geral para arrecadação e pagamentos; custódia, cobrança etc. Uma das mais louváveis novidades, no entanto – em relação à qual se nota, atualmente, inconcebível retrocesso –, foi a permissão para realizar operações passivas com terceiros (não-associados), medida justificada (ainda hoje) em razão da limitação (flagrantemente inconstitucional) quanto à composição do quadro associativo das cooperativas de crédito (o Brasil – em mais um setor a demonstrar atraso – é um dos únicos países no mundo em que se insiste com a temerária medida da segmentação/vínculo comum do quadro social). (MEINEN, 2004).



Em 19 de janeiro de 1994, em Belo Horizonte, foi constituída a Associação Nacional das Cooperativas de Crédito (Ancoop) por cooperativas de Crédito de 2º e 3º grau, com a finalidade de defender o Sistema nacional de crédito cooperativo; propor medidas administrativas e judiciais de interesse do segmento; propor Ação de Inconstitucionalidade perante o Supremo Tribunal Federal, quando a norma lesar direitos dos associados; trabalhar para buscar apoio parlamentar; fortalecer politicamente as centrais/confederações perante o Banco Central do Brasil; planejar estratégias de futuro. Em Assembléia Geral Extraordinária de 24 de janeiro de 2001, foi deliberada a dissolução da Ancoop, com o intuito de se viabilizar a criação de uma futura confederação de representação única do Sistema cooperativo de crédito brasileiro. A Ancoop foi extinta em 11 de setembro de 2001, sem que a representação única do cooperativismo de crédito no Brasil se tornasse realidade.

Cinco anos após a decretação da dissolução do BNCC, a Resolução nº. 2.193, de 31 de agosto de 1995, permitiu a constituição de bancos comerciais controlados por cooperativas de crédito, os bancos cooperativos. Posteriormente, a Resolução nº. 2.788, de 30 de novembro de 2000, permitiria a constituição de bancos múltiplos cooperativos. Os bancos cooperativos representaram uma mudança de paradigma em relação ao modelo marcado pela existência do BNCC, ao permitir que o próprio Sistema cooperativo de crédito controlasse um banco comercial ou banco múltiplo.

O primeiro banco cooperativo do Brasil foi o Banco Cooperativo SICREDI S.A., com sede em Porto Alegre (RS), constituído em 16 de outubro de 1995, autorizado a funcionar em 17 de abril de 1996. No ano seguinte, seria autorizado a funcionar o segundo banco cooperativo do Brasil, o Bancoob. Em agosto de 2001, o Bansicredi se transformou em banco múltiplo.

Em 27 de maio de 1999, foi editada a Resolução nº. 2.608, revogando a Resolução nº. 1.914. Esse normativo atribuiu às cooperativas centrais o papel de supervisionar o funcionamento e realizar auditoria nas cooperativas singulares filiadas; permitiu a constituição de cooperativas de crédito mútuo de um conjunto de pessoas jurídicas com objetos idênticos ou estreitamente correlacionados; permitiu a associação de familiares de associados e estabeleceu limites mínimos de patrimônio

líquido ajustado. A Resolução deu um pequeno passo no sentido da flexibilização do quadro social das cooperativas (aprimoramento que deu impulso decisivo ao desenvolvimento das cooperativas de crédito dos profissionais do ramo da saúde – UNICREDS em especial). De importante mesmo, reconheceu (secundou) o princípio da auto-organização ou do autocontrole, na medida em que “outorgou” às centrais de cooperativas de crédito o papel de capacitação dos recursos humanos das filiadas e a atividade auxiliar – apoio ao BACEN – de supervisão (auditoria, controles internos, gestão de fundos garantidores de depósitos, etc.), ações que também já vinham sendo praticadas pelos Sistemas mais estruturados. A parte negativa desta medida refere-se à inserção de dispositivo, na mesma resolução, visando a extinguir as cooperativas de crédito do tipo “Luzzatti” (que podem operar com quaisquer pessoas físicas), regularmente constituídas antes da vigência do dispositivo. (MEINEN, 2004).

A Resolução n.º. 2.608 foi revogada pela Resolução 2.771, de 30 de agosto de 2000, cujo mérito maior foi justamente restabelecer o “status quo” das cooperativas do tipo “Luzzatti” (MEINEN, 2004); manteve, em linhas gerais, as diretrizes da Resolução dos limites mínimos de patrimônio líquido, com a adoção, para as cooperativas de crédito, dos limites de patrimônio líquido ponderado pelo grau de risco ativo, passivo e contas de compensação (PLE)<sup>20</sup> (PINHEIRO, 2004).

A Resolução n.º. 2.771 foi alterada pela Resolução n.º. 3.058, de 20 de dezembro de 2002, permitindo a constituição de cooperativas de crédito mútuo formadas por pequenos empresários, microempresários e microempreendedores, responsáveis por negócios de natureza industrial, comercial ou de prestação de serviços, incluídas as atividades da área rural cuja receita bruta anual, por ocasião da associação, seja igual ou inferior ao limite estabelecido pela legislação em vigor para as pequenas empresas.

---

<sup>20</sup> As cooperativas de crédito passaram a observar os mesmos princípios de exigência de patrimônio líquido aplicados às demais instituições financeiras. A metodologia de cálculo do PLE, conforme a Circular n.º. 3.196, de 17 de julho de 2003, é a estabelecida pelo art.2º do regulamento Anexo IV à Resolução n.º. 2.099, de 17 de agosto de 1994, com redação dada pela Resolução n.º. 2.891, de 26 de setembro de 2001.

Ressalta-se que a regulamentação anterior permitia a criação de cooperativas de pequenos e microempresários, porém de forma segmentada por ramo de atividade, como as cooperativas de comerciantes de vestuário. Essa restrição limitava sua existência às grandes cidades, onde é possível reunir número suficiente de empresários da mesma especialidade e proporcionar, dessa forma, a escala mínima necessária ao empreendimento.

### **5.5 A RESOLUÇÃO 3.106 – ENFIM A LIVRE ADMISSÃO DE ASSOCIADOS**

A Resolução n°. 3.106, de 25 de junho de 2003, revogada pela Resolução n°. 3.321/05, regulamentada pela Circular n°. 3.201, de 20 de agosto de 2003, revogou as Resoluções n°. 2.771 e 3.058, e voltou a permitir a constituição de cooperativas de livre admissão de associados em localidades com menos de cem mil habitantes ou a transformação de cooperativas existentes em cooperativas de livre admissão de associados em localidades com menos de 750 mil habitantes. Tornou obrigatória, para essas cooperativas, a adesão a um fundo garantidor de crédito, exceto se a cooperativa não captasse depósitos; a filiação à cooperativa central de crédito que apresente cumprimento regular de suas atribuições regulamentares de supervisão das filiadas; no mínimo três anos de funcionamento; enquadramento nos limites operacionais estabelecidos pela regulamentação em vigor e patrimônio de referência<sup>21</sup> de, no mínimo, R\$600.000,00 nas regiões Sul e Sudeste, R\$ 500.000,00 na região Centro-Oeste e R\$400.000,00 nas regiões Norte e Nordeste. Permitiu, ainda, a preservação do público-alvo de cooperativas de quadros sociais distintos, no caso de pedidos de fusão ou incorporação.

Foi permitida a continuidade de operação das cooperativas de livre admissão de associados existentes na data da entrada em vigor da nova resolução, também conhecidas como cooperativas do tipo Luzzatti, em número de treze, não precisando

---

<sup>21</sup> O patrimônio de referência, definido pela Resolução n°. 2.837, de 30 de maio de 2001, é representado pelo patrimônio líquido acrescido de alguns itens do passivo (dívidas subordinadas e instrumentos híbridos de capital e dívida), cujo baixo nível de exigibilidade permite que, conforme regulamentação do CMN sejam considerados, para fins de apuração dos limites operacionais, como integrantes dos recursos próprios da instituição. No caso das cooperativas de crédito, o PR assume grandeza praticamente idêntica ao do patrimônio líquido.

adaptar-se às novas regras estabelecidas, exceto no caso de ampliação da área de atuação e instalação de postos.

A Resolução n.º. 3.106 estabeleceu a necessidade de projeto prévio à constituição de qualquer cooperativa de crédito, devendo apresentar um estudo de viabilidade econômica e fazer constar do projeto, dentre outros pontos, a descrição do Sistema de controles internos, estimativa de números de pessoas que preencham as condições de associação e do crescimento do quadro de associados nos três anos seguintes do funcionamento, descrição dos serviços a serem prestados, da política de crédito e das tecnologias e sistemas empregados no atendimento aos associados.

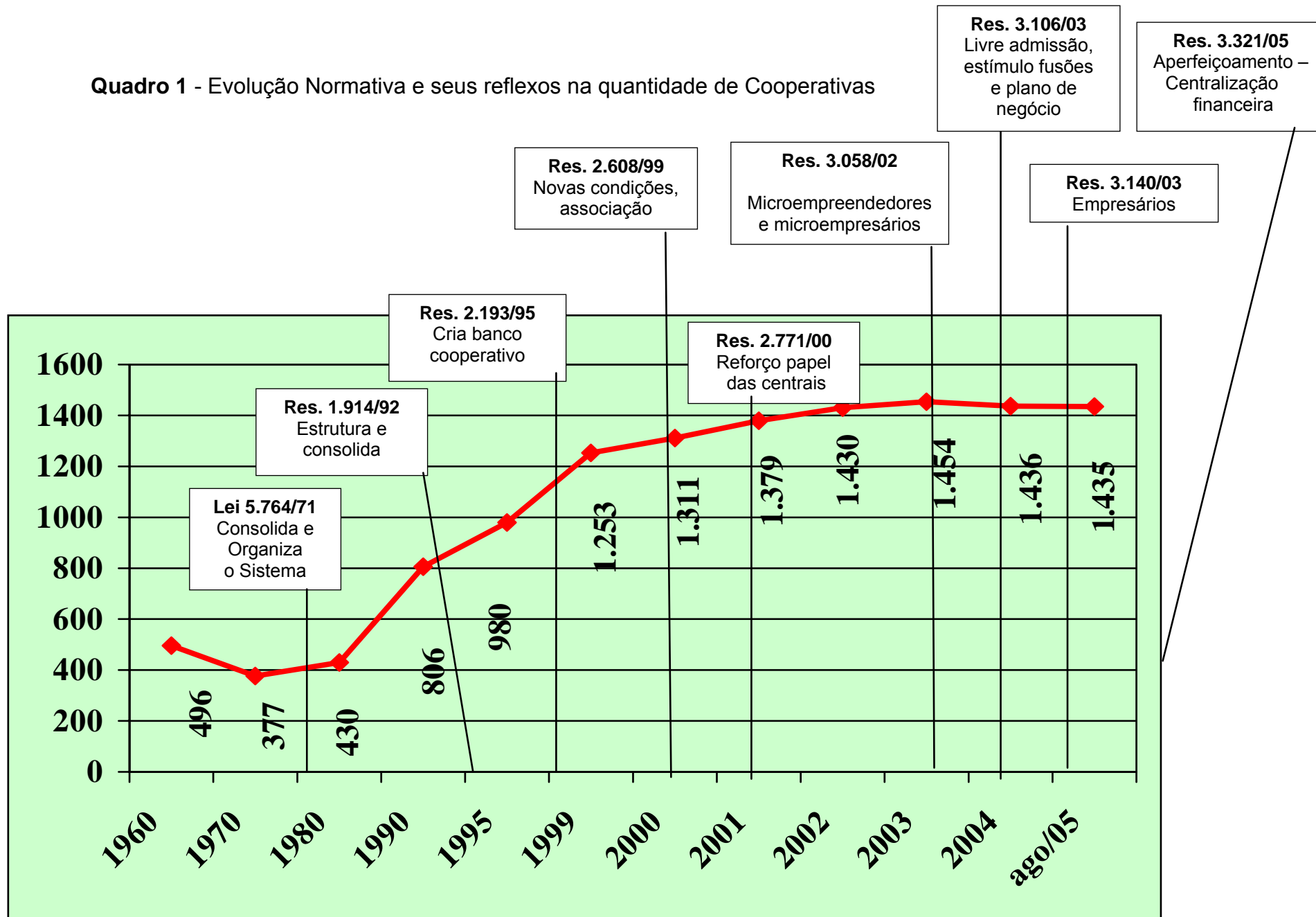
Nesse mesmo ano de 2003, em 27 de novembro, a Resolução n.º. 3.140 alterou a Resolução n.º. 3.106, permitindo a constituição de cooperativas de crédito de empresários participantes de empresas vinculadas diretamente a um mesmo sindicato patronal ou direta ou indiretamente à associação patronal de grau superior, em funcionamento, no mínimo, há três anos, quando da constituição da cooperativa. Também permitiu que as Luzzattis em funcionamento anteriormente à Resolução n.º. 3.106 instalassem postos sem necessidade de atendimento aos novos requisitos estabelecidos para as cooperativas de livre admissão de associados.

A Resolução n.º. 3.156, de 17 de dezembro de 2003, autorizou as cooperativas de crédito a contratarem correspondentes no País, nas mesmas condições das demais instituições financeiras.

Finalmente, em 29 de março de 2004, a Resolução n.º. 3.188 autorizou aos bancos cooperativos o recebimento de depósitos de poupança rural, ficando a contratação de correspondente no País, para esse fim, limitada às cooperativas de crédito rural e às cooperativas de livre admissão de associados.

O quadro a seguir demonstra bem a evolução normativa e seus reflexos sobre as cooperativas:

**Quadro 1 - Evolução Normativa e seus reflexos na quantidade de Cooperativas**



## 5.6 ESTRUTURA ATUAL DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO BRASILEIRO

O Sistema cooperativo de crédito no Brasil se encontra estruturado, em dezembro de 2005, com dois bancos cooperativos, sendo um múltiplo e o outro comercial, quatro confederações<sup>22</sup>, uma federação<sup>23</sup>, 34 cooperativas centrais e 1.457 cooperativas singulares, 1.682 postos de atendimento, vinte e quatro mil quatrocentos e sessenta funcionários, somando dois milhões quinhentos e cinquenta e quatro mil e cento e oito associados. Dentre as singulares, 4% são de livre admissão de associados, 1% são Luzzatti, 64% são de empregados ou servidores de determinada entidade pública ou privada, ou profissionais de determinada atividade (cooperativas de crédito mútuo), e 31% de crédito rural. (PINHEIRO, 2004).

Nos quadros a seguir, podemos perceber a evolução dos dados das cooperativas de crédito:

---

<sup>22</sup> Das quais apenas uma, a Unicred do Brasil, foi criada mediante prévia autorização do Banco Central, sendo, portanto, classificada como pertencente ao rol das instituições financeiras.

<sup>23</sup> As federações são cooperativas de 2º grau, geralmente mais voltadas para a representação política de suas associadas, assim como para o fomento do cooperativismo, à educação cooperativista e à assistência. As centrais, também entidades de 2º grau, em geral, têm uma atuação mais econômica e operacional, como o beneficiamento, a industrialização, o armazenamento, o transporte e a venda de produtos das filiadas e, no caso das cooperativas de crédito, a assistência financeira e a centralização financeira, embora também desenvolvam as outras atividades desempenhadas pelas federações. Nos últimos anos, as federações outrora existentes têm cedido lugar para as centrais de crédito. A única federação de cooperativas de crédito em funcionamento no Brasil é a Federação Nacional das Cooperativas de Crédito Mútuo (Fenacred), instituição não-financeira e não fiscalizada pelo Banco Central, constituída por dez cooperativas singulares em 16 de agosto de 2000, e sediada no Rio de Janeiro (RJ).

## Sistema Cooperativista Brasileiro

### → Sistema de crédito cooperativo

ITEM	2004	2005	Varição 2005 2004 (%)
Confederação	4	4	0
Cooperativas Centrais	39	41	5,12
Cooperativas Singulares	1.436	1.457	1,46
Pontos de Atendimento	1.684	1.682	-0,11
Associados	2.268.855	2.554.108	0,13
Funcionários	29.978	24.460	-0,18
Ativo Circ. Real. LP	17.753.124.692	22.452.672.400	26,47
Ativo Permanente	730.991.716	854.573.637	16,9
Ativo Total	18.484.116.408	23.307.246.037	26,09
Disponibilidades	201.909.930	191.373.299	-5,21
Operações de Crédito	7.927.076.727	9.492.669.806	19,74
Passivo Circ. Exig. LP	14.243.298.706	18.095.420.439	24,04
Depósitos à vista	1.875.434.624	2.096.323.225	11,77
Depósitos à prazo	1.715.329.916	1.979.307.829	15,38
Depósitos Totais	8.276.815.468	10.264.625.467	24,01
Patrimônio Líquido	3.920.247.907	4.812.884.616	22,76
Capital Social	2.892.414.731	3.525.456.279	21,88
(-)Despesas Administrativas	(662.947.439)	(798.547.718)	20,45

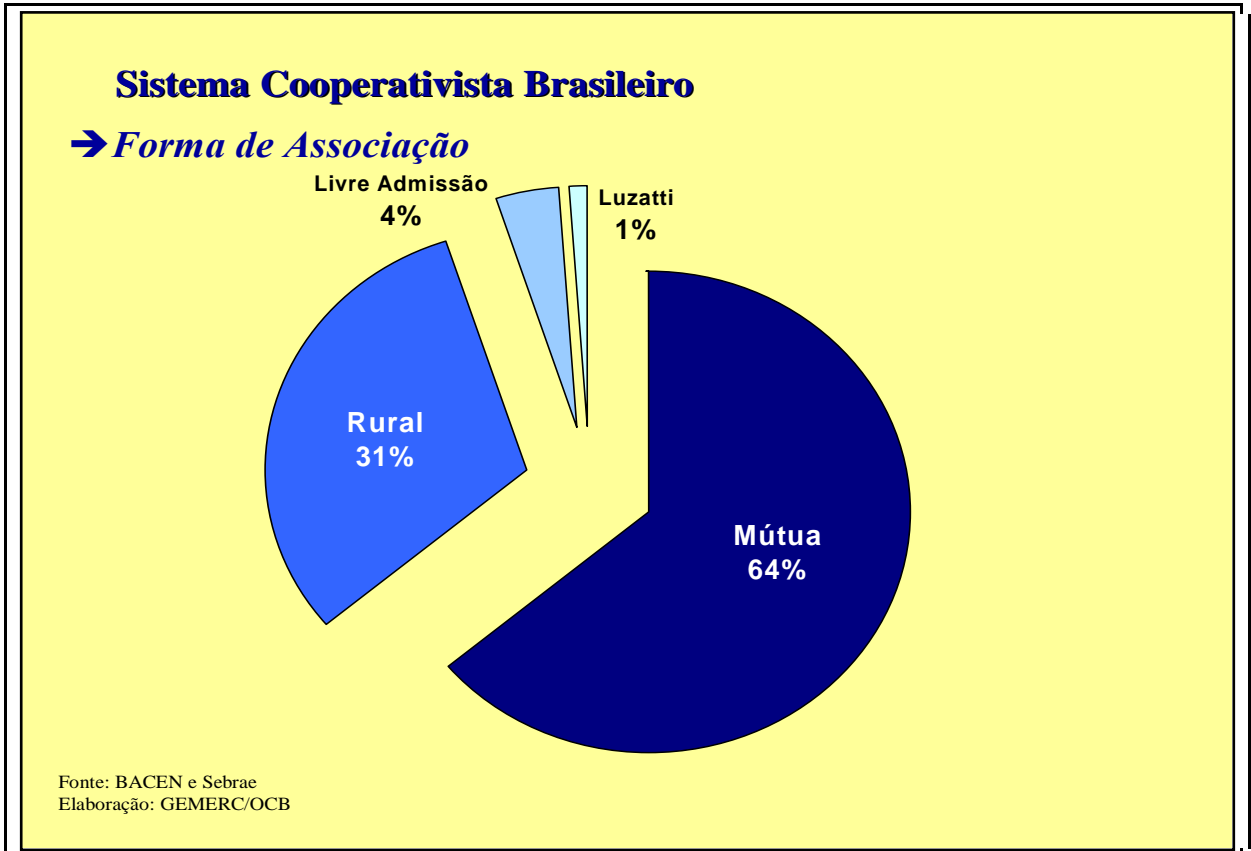
Fonte: OCB e BACEN

Ela.: OCB/Gerência de Apoio ao Desenvolvimento em Mercado

### Quadro 2 – Sistema Cooperativista Brasileiro

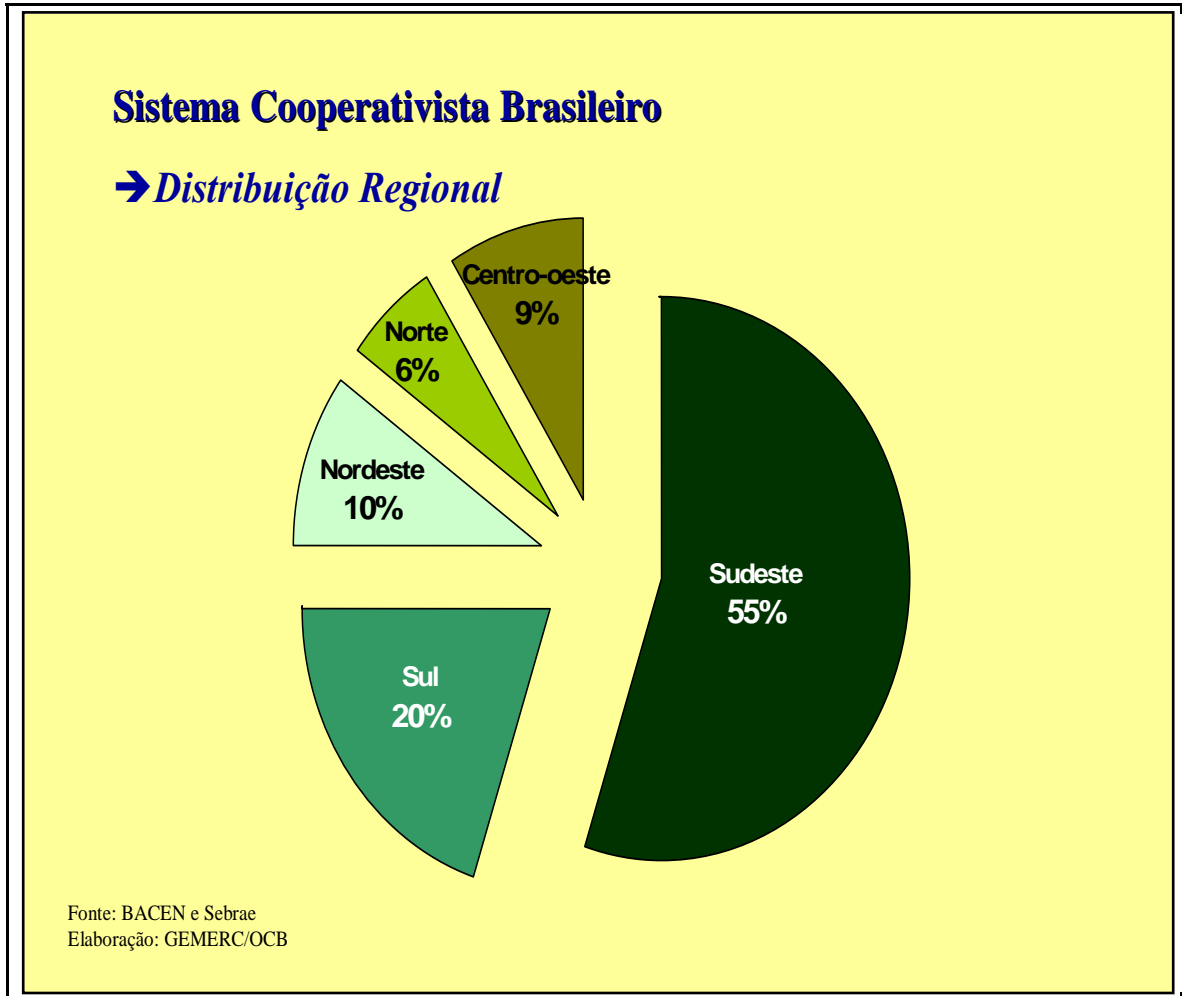
Fonte: OCB e BACEN

Apesar de o gráfico a seguir ainda apresentar um número relativamente pequeno de cooperativas de livre admissão, o número tende a crescer significativamente nos próximos anos, devido à estratégia adotada por parte dos Sistemas organizados de transformar as cooperativas de crédito rural em cooperativas de livre admissão de associados, desde que preencham os requisitos estabelecidos na legislação. Só no SICREDI já foram mais de 30 cooperativas de crédito rural transformadas em livre admissão de associados.



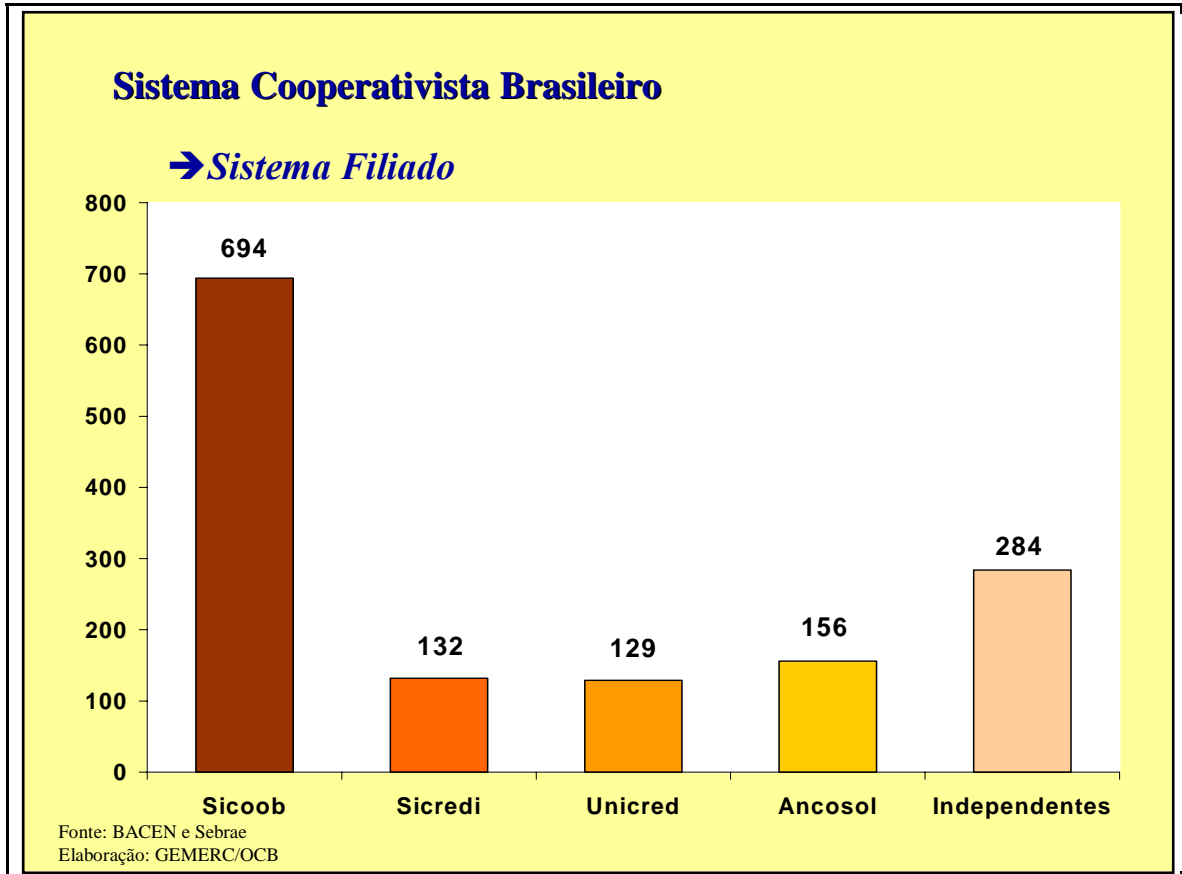
**Gráfico 11** – Sistema Cooperativista Brasileiro – Forma de Associação  
Fonte: BACEN e SEBRAE





**Gráfico 12 – Sistema Cooperativista Brasileiro – Distribuição Regional**  
Fonte: BACEN e SEBRAE

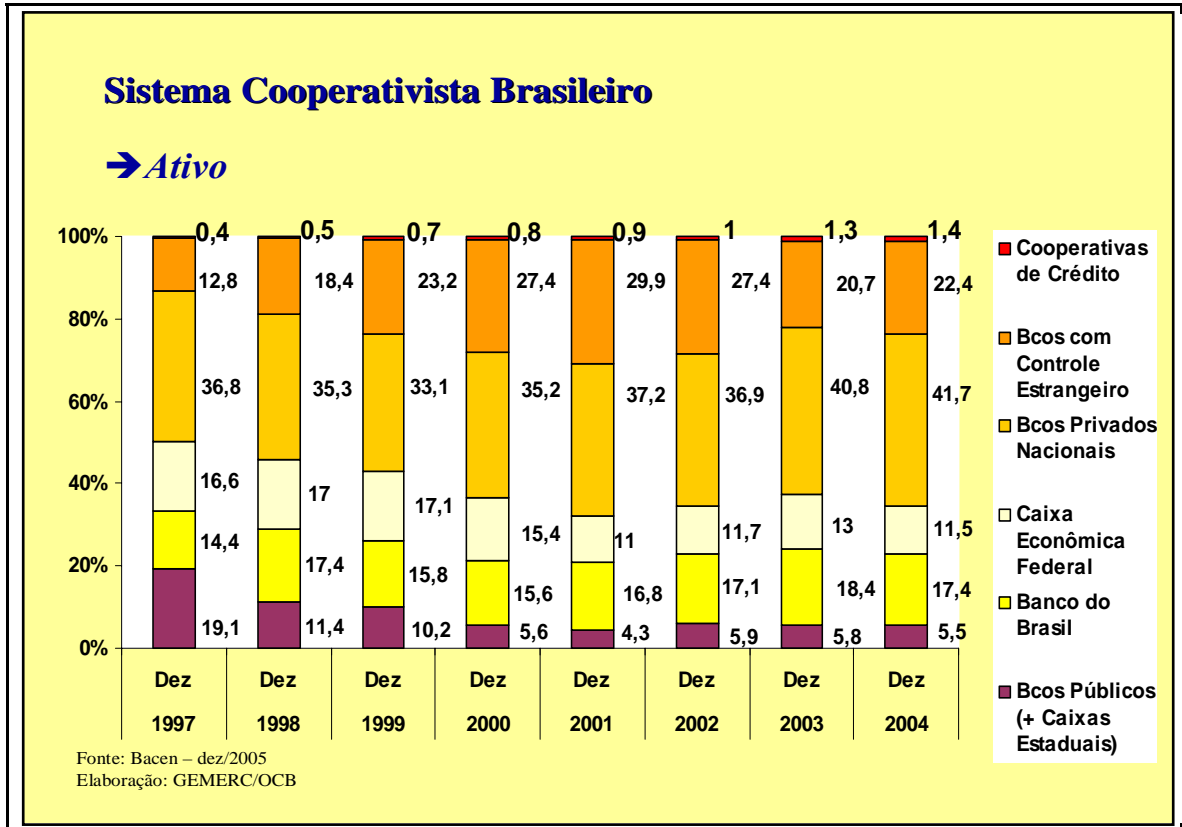
A grande concentração de cooperativas de crédito continua sendo nos Estados da região Sul e Sudeste, que juntas tem 75% das cooperativas de crédito.



**Gráfico 13** – Sistema Cooperativista Brasileiro – Sistema Filiado

Fonte: BACEN e SEBRAE

O gráfico demonstra o número de cooperativas filiadas aos sistemas organizados (Sicoob, Sicredi, Unicred e Ancosol) e as cooperativas independentes, ou seja, não-filiadas a qualquer sistema. Do gráfico também é possível perceber um pouco as estratégias de desenvolvimento de cada sistema. Enquanto o Sicoob opera com um número bem superior de cooperativas, ou seja, muitas cooperativas por região, os demais sistemas procuram criar menos cooperativas, mas com mais postos de atendimento cooperativo, o que reduz os custos de instalação e manutenção das cooperativas.

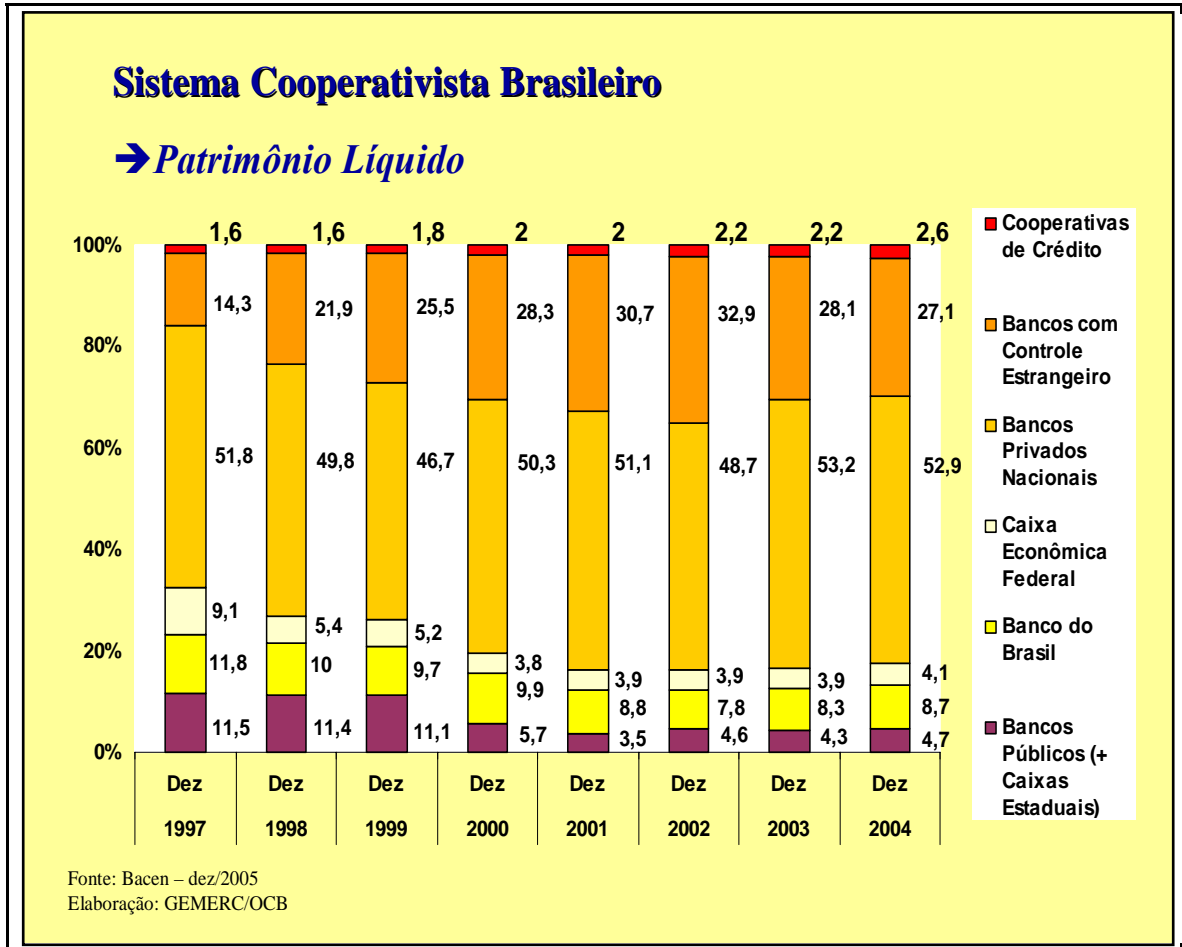


**Gráfico 14 – Sistema Cooperativista Brasileiro - Ativo**

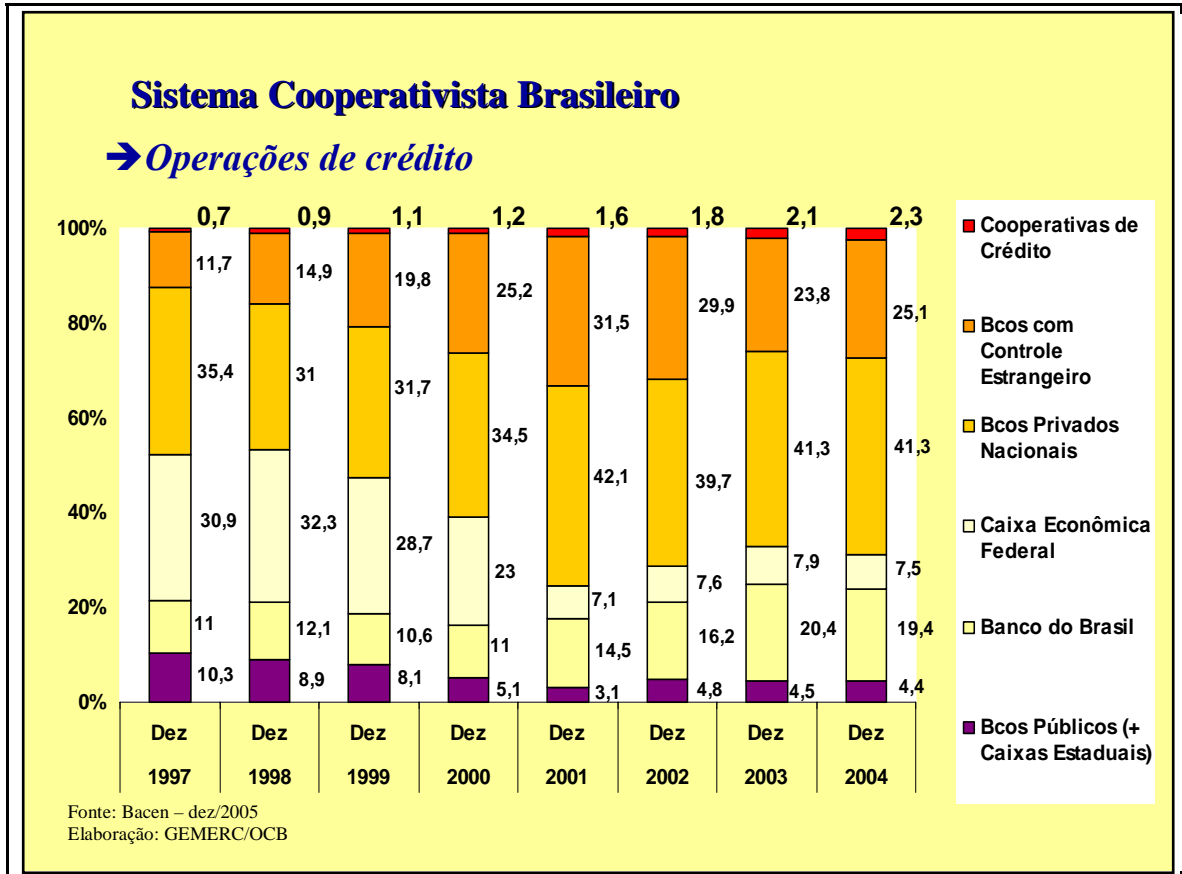
Fonte: BACEN – dez/2005

Apesar de o número de cooperativas ser maior que o das demais instituições financeiras, a participação daquelas no total de ativos do sistema financeiro nacional ainda é pequena (1,4%), demonstrando que ainda há bastante espaço a ser buscado e conquistado pelas cooperativas.

Da mesma forma, o gráfico a seguir demonstra que a participação das cooperativas de crédito no patrimônio líquido das instituições financeiras ainda é ínfima (2,6%), com forte presença de bancos privados nacionais e de bancos de controle estrangeiro. Todavia, em ambos os casos, os números das cooperativas estão crescendo, o que simboliza o esforço que as cooperativas estão fazendo para melhorarem a sua participação no mercado.



**Gráfico 15 – Sistema Cooperativista Brasileiro – Patrimônio Líquido.**  
Fonte: BACEN – dez/2005



**Gráfico 16 – Sistema Cooperativista Brasileiro – Operações de crédito**  
Fonte: BACEN – dez/2005

Embora as cooperativas de crédito ainda ocupem um pequeno espaço no Sistema Financeiro Nacional – SFN, tanto quanto às operações de crédito, quanto ao patrimônio líquido, o segmento vem apresentando um expressivo crescimento, não apenas em volume, mas também em percentual de participação na área bancária do SFN:

Tipo	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Banco Múltiplo	206	210	205	194	180	174	169	164	153	143	141	139
Banco Comercial	35	34	35	38	36	28	25	28	28	23	23	24
Banco de Desenvolvimento	7	6	6	6	6	6	5	5	4	4	4	4
Caixa Econômica	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	17	17	17	23	22	22	21	19	20	23	21	21
Sociedade de CFI	41	42	43	48	49	44	42	43	42	46	47	48
Sociedade Corretora de TVM	240	240	227	219	202	194	193	187	177	161	147	139
Sociedade Corretora de Câmbio	45	47	48	39	37	39	39	41	43	42	43	47
Sociedade Distribuidora de TVM	378	376	333	283	238	210	190	177	159	151	146	138
Sociedade Arrendamento Mercantil	67	77	80	75	80	83	81	78	72	65	58	51
SCI e APE	27	27	23	22	22	21	19	18	18	18	18	18
Companhia Hipotecária	-	-	-	3	3	4	6	7	7	6	6	6
Agência de Fomento	-	-	-	-	-	3	5	8	9	10	11	12
<b>1º sub-total</b>	<b>1.065</b>	<b>1.078</b>	<b>1.015</b>	<b>952</b>	<b>877</b>	<b>830</b>	<b>796</b>	<b>776</b>	<b>733</b>	<b>693</b>	<b>666</b>	<b>646</b>
<b>Cooperativa de Crédito</b>	<b>877</b>	<b>946</b>	<b>980</b>	<b>1.015</b>	<b>1.121</b>	<b>1.195</b>	<b>1.255</b>	<b>1.311</b>	<b>1.379</b>	<b>1.435</b>	<b>1.455</b>	<b>1.436</b>
SCM							4	11	23	37	49	51
<b>2º sub-total</b>	<b>1.942</b>	<b>2.024</b>	<b>1.995</b>	<b>1.971</b>	<b>1.999</b>	<b>2.025</b>	<b>2.055</b>	<b>2.095</b>	<b>2.135</b>	<b>2.166</b>	<b>2.165</b>	<b>2.133</b>
Administradora de Consórcio	485	490	462	446	433	422	406	407	399	376	365	364

### Quadro 3 - Sistema Financeiro Nacional - SFN

Fonte: Banco Central do Brasil.

Ao contrário do que ocorre em alguns países, não há no Brasil uma entidade de cúpula única para o cooperativismo de crédito. Nosso cooperativismo de crédito é organizado em vários Sistemas, dentre os quais se destacam três por serem os mais expressivos, Sicredi, Sicoob e Unicred, além de outros menores, como Cresol e Ecosol, que formam o Sistema Ancosol.

Conforme dados registrados no Banco Central e OCB, em dezembro de 2005, o Sistema SICREDI era composto por uma Confederação, cinco Centrais, um Banco Cooperativo e 132 Cooperativas Singulares. O SICOOB era composto por uma Confederação, um Banco Cooperativo, quinze centrais e 730 singulares. O Sistema UNICRED era composto por uma Confederação, nove centrais e 138 singulares. O Sistema CRESOL era composto por duas Centrais, sete bases regionais<sup>24</sup> e 84

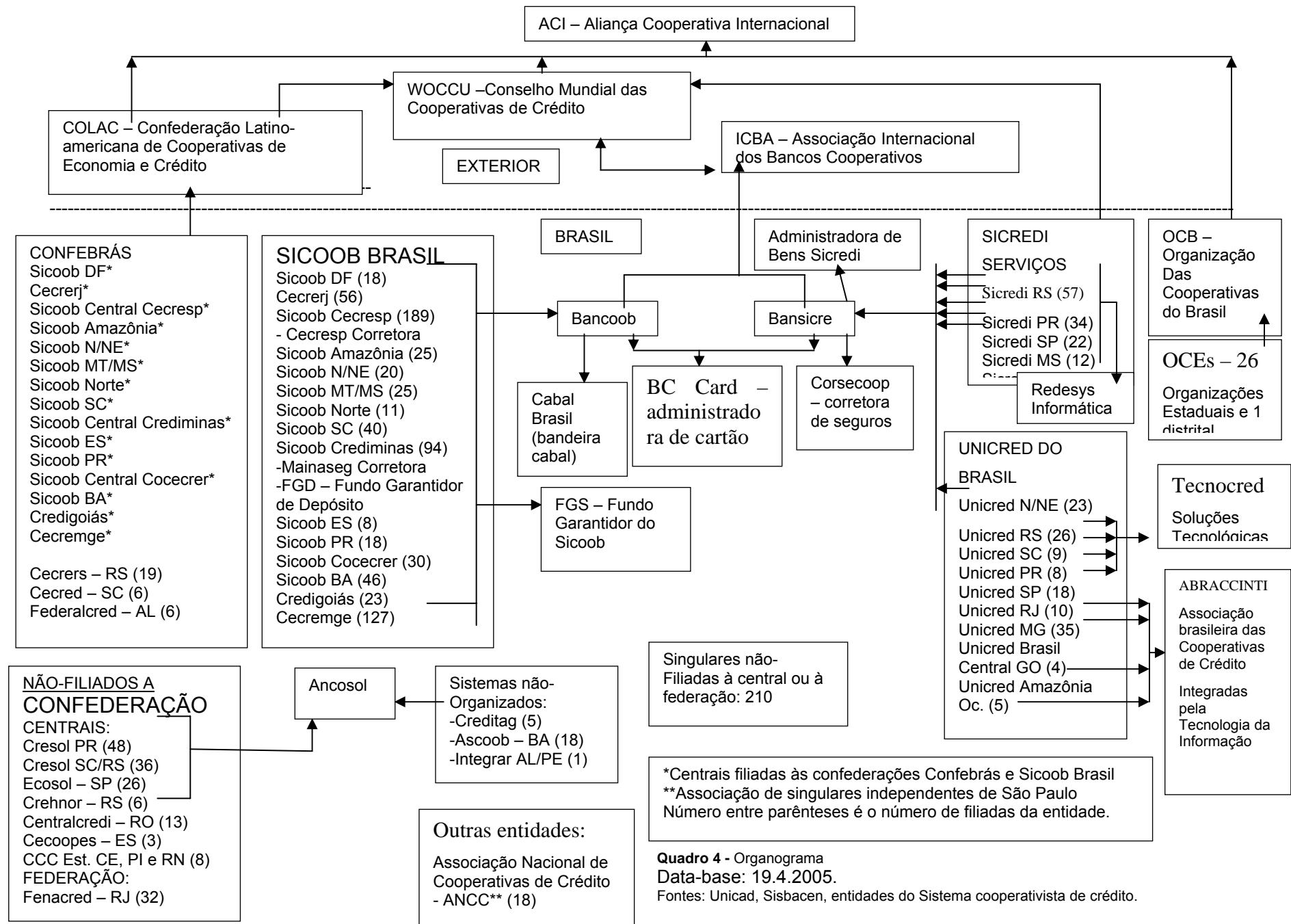
<sup>24</sup> As bases regionais, ou bases de apoio, existentes não somente no Sistema Cresol, mas também no Sistema Ecosol, são juridicamente constituídas como cooperativas centrais, destinadas a prestar serviços de contabilidade, informática e outros serviços de treinamento e capacitação, facilitando o intercâmbio de informações entre a cooperativa central de crédito e suas singulares filiadas.

singulares. O Sistema ECOSOL era composto por uma Central, uma base regional e 26 singulares.

O Anexo apresenta uma estratificação maior de dados sobre o Cooperativismo de Crédito Nacional, disponibilizados pelo Banco Central do Brasil, por sistema organizado, de modo que se possa ter uma compreensão mais ampla do contexto em que a presente dissertação está inserida.

A seguir, é apresentado o organograma do Cooperativismo de Crédito no Brasil:

# ORGANOGRAMA DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO NO BRASIL





## **6 DESCRIÇÃO DO CASO – SICREDI RS**

O presente capítulo apresenta a origem e a evolução do SICREDI RS, sua estruturação e organização atuais.

### **6.1 ORIGEM DO SICREDI RS**

A primeira cooperativa de crédito surgiu em 1902, na Linha Imperial, interior do município de Nova Petrópolis, RS: a Caixa de Economia e Empréstimos Pe. Amstad, posteriormente batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis. Essa cooperativa, do tipo Raiffeisen, continua em atividade até hoje, sob a denominação de Cooperativa de Livre Admissão de Associados Pioneira – SICREDI PIONEIRA.

Em 1º de março de 1906, no município de Lajeado (RS), foi constituída a primeira cooperativa de crédito do tipo Luzzatti no Brasil, denominada de Caixa Econômica de Empréstimo Lajeado. Essa cooperativa continua em atividade, sob a denominação de Cooperativa de Livre Admissão de Associados Lajeado – SICREDI Lajeado.

Dois anos depois da morte do Pe. Amstad, em 1940, havia umas cinquenta cooperativas de crédito nos três Estados do Sul (Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná), com cerca de 10.000 associados, incluindo caixas rurais e outras cooperativas similares, como as caixas Luzzatti, em zonas de imigração. Ambas as formas de cooperativas começavam a surgir até nos estados nordestinos do Brasil (Pernambuco, Paraíba, Alagoas, Rio Grande do Norte e Ceará – por estímulo do Governo Federal). Porém, em 1943, as cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul alcançavam o número de 152, com 47.711 associados (De Masy, 1996).

Todavia, apesar dessa e de várias outras cooperativas que surgiram no período, já em 1940 manifestou-se uma crise de identidade, que continuou se agravando nas quatro décadas seguintes: com o crescimento quantitativo de

cooperativas e de associados, perdiam claridade e consistência os objetivos iniciais partilhados, que era criar caixas rurais sólidas capazes de fomentar o desenvolvimento rural, contando com a poupança e a participação responsável de seus associados.

A crise de identidade não nascia das mesmas cooperativas. Desde 1937, o Banco do Brasil (um banco governamental sob forma de empresa mista), por meio da Carteira Agrícola, oferecia aos produtores rurais empréstimos a taxas de juros tão baixas que desalentavam a poupança; e ao Governo, acarretavam perdas.

A política econômica e o governo federal da época em vez de ajudarem, fomentando a auto-ajuda (como sucedeu com a criação e o fomento de alguns Bancos Cooperativos Agrícolas em outros países), preferiram o nascimento de instituições confusas em seus fins, recursos e identidades, além de não darem confiança ao setor privado e multiplicarem a burocracia pública (De Masy, 1996).

Em 1964, por ocasião da reforma bancária (Lei nº. 4.595/64), que disciplinou as atividades das instituições bancárias do país, houve uma intervenção na Central das Caixas Rurais, equivalente à sua extinção pelo Banco Central, deixando cada uma das filiadas isoladas, não permitindo que seus cheques pudessem ser compensados pela rede. Como causa da intervenção, alegou-se que haviam sido verificadas várias operações escusas com clientes urbanos.

De acordo com De Masy (1996), na época funcionavam sessenta e três Caixas Rurais prestando ótimos serviços a seus associados, sem nunca terem se desviado das orientações emanadas da doutrina cooperativista, acrescentando também:

... falar em cooperativismo de crédito no país, naquela oportunidade, era falar de arapucas e de bandeiras; então os justos acabaram pagando pelos pecadores através de suas cooperativas de produção (DE MASY, 1996, p. 10).

A legislação, em conjunto, propiciou abusos, segundo Guimarães:

... uma cooperativa podia constituir-se com apenas sete pessoas. Este fato, aliado à possibilidade de captar depósitos de toda a sociedade e de as cooperativas poderem usar em sua denominação a expressão de BANCO despertou a atenção de toda sorte de vigaristas de nosso país, que começaram a organizar, principalmente nos grandes centros urbanos, suas cooperativazinhas particulares, visando ludibriar as populações e ao lucro ilícito; é lógico que com exceções (GUIMARÃES, 1979, p. 84-85).

Todas as cooperativas de crédito (honestas e desonestas) caíram em descrédito. Como lamentava Mário Kruei, as pequenas cooperativas Raiffeisen, na honestidade de seus propósitos, e apesar da nunca negada boa intenção de seus dirigentes, foram envolvidas pelo conceito da podridão existente e igualmente passaram a ser mal vistas pelas autoridades monetárias. Nunca receberam do Governo o prestígio que mereciam, pelo louvável trabalho que prestavam, e foram abandonadas em sua pequenez e em suas dificuldades estruturais (GUIMARÃES, 1979).

Segundo W. Neumann<sup>25</sup>, houve abusos e omissões. Pessoas desonestas e direções incompetentes manipulavam as operações visando apenas interesses particulares. Era grande o número de cooperativas e não havia uma fiscalização rígida. Foi então que começaram a aparecer muitos desfalques. A partir daí, o Governo, sentindo o problema, restringiu as atividades das cooperativas de crédito rural.

Desde 1964, se não fossem as restrições de lá para cá, em vez de 62 cooperativas, hoje (comentava Neumann em fins de 1979) teríamos umas trezentas cooperativas de crédito funcionando no Estado.

Em fins de 1979, só existiam 14 cooperativas de crédito rural no Rio Grande do Sul, remanescentes das 62 de 1964. As cooperativas que “mais sofreram foram as do Sistema Raiffeisen e Luzzatti, fechando-se suas cooperativas centrais”, não só no Rio Grande do Sul, mas “também no Rio de Janeiro e Minas Gerais, além de uma federação no último estado. Igualmente não tiveram condições de continuidade as centrais de crédito nos estados de Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará e Pará, e uma federação em Pernambuco” (SCHNEIDER, 1987, P. 166). Entre as décadas de

---

<sup>25</sup> Revista Agricultura & Cooperativismo, janeiro de 1981.

1970 e 1980, aumentou o número de cooperativas de poupança e crédito, tipo Desjardins, dentro de âmbitos limitados para cada cooperativa.

Ainda em 1979, um grupo de trabalho interinstitucional, criado pelo Presidente da República, estudou a oportunidade e conveniência de serem regulamentadas não só as seções de crédito das cooperativas agrícolas mistas, mas, também, através delas as das cooperativas de crédito rural.

Diante do perigo duma multiplicação e pulverização por todo território nacional de novas cooperativas de crédito, Kruel Guimarães apresentou duas conclusões bem coerentes com o estudo aprofundado da problemática brasileira e com a consideração da melhor experiência de outros países:

- a) A de ser indispensável a existência de um cooperativismo de crédito forte, atuante e geograficamente bem distribuído, para que o crédito rural institucional pudesse chegar à grande massa de pequenos produtores, dada a insuperável dificuldade de os bancos oficiais atenderem a toda a demanda somente através de suas agências.
- b) A de que, para haver possibilidade de o cooperativismo de crédito chegar a ser forte e atuante, é imprescindível que ele se organize de forma sistêmica, tendo no ápice da organização um banco centralizador altamente especializado, para comandar, orientar, normatizar e fiscalizar todas as atividades das cooperativas singulares.

As discussões, na época, giravam em torno da organização sistêmica do setor cooperativo e de colocar em seu comando um organismo forte e pujante e, por isso, respeitável pelas autoridades competentes. Todavia, uma questão importante precisava ser discutida: convinha criar um banco nacional cooperativo sem antes organizar centrais estaduais das cooperativas de crédito rural? Não seria preferível postergar a criação do banco, e antes contar com caixas rurais e centrais semelhantes às melhores de outros países, capazes de captar recursos e de operar com a eficiência, por exemplo, dos bancos cooperativos de tipo Raiffeisen?

A simples aquisição de um banco nacional constituído por uma sociedade de capitais supunha riscos, pois se as próprias cooperativas comprassem o BNCC, poderia acontecer que as que tivessem maior soma de ações cooperativas se beneficiariam mais com os resultados dos negócios, como numa sociedade capitalista.

Sem centrais estaduais, as relações recíprocas entre o banco cooperativo e as caixas rurais associadas resultam muito problemáticas, assim como o controle do próprio banco nacional, por parte de uma organização representativa do cooperativismo de crédito, não ocupada em atividades operacionais, mas com a auditoria profissional e independente do serviço do Sistema de crédito cooperativo nacional.

Nas palavras de Guimarães:

... é da integração das cooperativas de crédito singulares em centrais e destas em uma entidade de terceiro grau, que no futuro poderá surgir um Sistema financeiro forte. Foi assim que aconteceu em todos os países da Europa e da América de um cooperativismo de crédito forte e atuante. A um Sistema cooperativo era intrínseca a adoção do trinômio: integração, educação e autofiscalização, pois estes eram os pontos fortes dos Sistemas internacionais mais pujantes. (GUIMARÃES, 2004, p.291)

As cooperativas gaúchas de crédito rural não aguardaram o órgão cooperativo de cúpula nacional como o único capaz de comandar, orientar, normatizar e fiscalizar todas as atividades das cooperativas singulares. No Rio Grande do Sul, houve um consenso em criar uma organização eficiente do conjunto das cooperativas de crédito e da sua própria cooperativa central, como um Sistema de Crédito Cooperativo do Rio Grande do Sul que funcionasse com a participação e o controle final de suas cooperativas associadas.

Com o apoio de nove das cooperativas de crédito que remanesceram no RS, e acreditando que a solução para grande parte dos seus problemas estava na integração, em Assembléia Geral de 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul (COCECRE-RS), atual Cooperativa de Crédito Central do Rio Grande do Sul – Central SICREDI RS, com sede em Porto Alegre, RS, a mais antiga das atuais cooperativas centrais de crédito,

autorizada a funcionar em 20 de fevereiro de 1981. Foram fundadoras as cooperativas de Crédito Rural de Nova Petrópolis, Taquara, Agudo, Panambi, Horizontina, Crissiumal, Cerro Largo, Guarani das Missões e Rolante. (PAGNUSSAT, 2004).

Atendendo à pressão organizada pela união dos produtores em torno da Central, o governo federal autorizou a instalação da COCECRER-RS em 29 de maio de 1981, tendo como primeiro presidente o Sr. Werno Blásio Neumann.

## **6.2 OBJETIVOS E PAPEL DA COCECRER RS**

A Central surgiu justamente para tentar reorganizar o setor que conviveu por um longo período com a intervenção estatal, onde sua principal função era atuar como meio de distribuição e operacionalização das políticas agrícolas do governo federal. Em face disso, a grande maioria das cooperativas se organizou quase que exclusivamente para operar com recursos de terceiros, pouco se preocupando com a formação de uma estrutura patrimonial sólida. Quando, a partir do final dos anos 70, a destinação de recursos públicos foi diminuindo substancialmente, diversas cooperativas passaram a ter sérias dificuldades financeiras, sendo obrigadas a encerrar suas atividades.

O papel da Central era buscar, além da reorganização, a formação de um sistema, onde todas as cooperativas trabalhariam conjuntamente em prol de objetivos comuns, tais como: centralização de atividades operacionais, propiciando a redução de custos e o ganho de escala, consolidação de uma marca única, entre outros. Atualmente, as Centrais têm também como função difundir o cooperativismo de crédito, além de coordenar e supervisionar a atuação das cooperativas filiadas, apoiando-as nas suas atividades de desenvolvimento e expansão. Portanto, as Centrais exercem as funções de difusão, de coordenação, de supervisão e de apoio ao Sistema. São funções dinamizadoras de um sistema aberto à sociedade pela busca da renovação, do crescimento e do desenvolvimento.

Na época da constituição do SICREDI RS, o cooperativismo de crédito gaúcho contava com apenas 22.000 associados, aproximadamente, dos quais mais de 50% urbanos e seus depósitos e empréstimos eram reduzidos, sendo praticamente nula sua participação no contexto do Sistema Bancário vigente no estado.

Descreditado e pequeno, o cooperativismo de crédito gaúcho tendia a desaparecer rapidamente. Paralelamente, no restante do mundo, o cooperativismo de crédito rural se tornava cada vez maior e mais sólido, chegando a organização francesa a atingir, em 1980, o primeiro lugar em grandiosidade no ranking internacional de instituições financeiras. Paralelamente, também, o cooperativismo de produção do Rio Grande do Sul, nascido várias décadas depois, crescia extraordinariamente e se credenciava internacionalmente pela sua pujança e desempenho.

Era um paradoxo que precisava ser analisado com grande profundidade, segundo Kruel Guimarães. Todos os especialistas internacionais em cooperativismo são unânimes em afirmar que o sucesso do Sistema depende, fundamentalmente, do perfeito funcionamento do tripé econômico constituído pelas vendas em comum, pelas compras em comum e pelo crédito. Apesar de seu crescimento, mas em função dos problemas já mencionados, nosso cooperativismo crescia capenga, pois ao mesmo tempo em que defendia satisfatoriamente o produtor, incumbindo-se, não só da venda de suas produções como da própria industrialização dos produtos recebidos e vinha agindo a contento nos setores de compras em comum e, em alguns casos, até, da industrialização das matérias-primas utilizadas na agropecuária, o segmento relativo ao crédito fracassava e tendia a desaparecer, tornando os produtores e suas cooperativas agropecuárias eternas dependentes do sistema bancário capitalista.

Os cálculos mais otimistas davam conta de que, em cada seis safras, o produtor e suas cooperativas pagavam o equivalente a duas às instituições financeiras, para remunerar seu trabalho de intermediação dos recursos, gerados na sua grande maioria pela própria agropecuária. Ou seja, o produtor plantava, para si, dois terços de suas áreas de cultivo, e uma para os bancos.

Esse problema, que estava entretendo o desenvolvimento das cooperativas singulares e criando um clima de grande preocupação para os produtores e elas associados, converteu-se, por uma imposição lógica, como uma das principais prioridades do trabalho a ser realizado pela nova FECOTRIGO (Federação das Cooperativas de Trigo e Soja do Rio Grande do Sul Ltda.), fundada em junho de 1980 para ocupar os espaços deixados vazios pela sua antecessora, que se transformara em Cooperativa Central. (KRUEL, 2004).

Todavia, os estudos realizados levaram à insofismável conclusão de que a única solução para o problema residia no cooperativismo de crédito rural. E isto não constituía nenhuma novidade, pois fora a conclusão a que chegaram os produtores de todos os países adiantados do mundo, quando se depararam com situação similar à que era vivida, na época, no Brasil.

A falta de integração tanto vertical das cooperativas singulares de crédito existentes, como horizontalmente, com as cooperativas de produção, foram duas das causas básicas do insucesso passado. Além delas, também pode ser destacado o fato de o Banco do Brasil operar, desde a criação de uma carteira de crédito específica, em 1937, a juros altamente favorecidos no crédito rural e sua preocupação de atingir as classes mais baixas dos produtores, o que tornou desnecessário o cooperativismo de crédito. Todavia, a partir de 1978-79, a situação começou a mudar, tendo em vista a inflação no país, que ultrapassou a casa dos 100%. Desta forma, o Banco do Brasil, como autoridade monetária, foi coagido a restringir o crédito à agropecuária e a elevar, por decisão do Conselho Monetário Nacional, as taxas cobradas a níveis que já não podiam ser suportados pelo setor primário, que igualmente teve seus demais custos elevados a parâmetros inclusive superiores aos da própria inflação. (KRUEL, 2004).

Outro motivo do fracasso do cooperativismo de crédito deveu-se à falta de conceito com que passou a ser considerado, a partir de 1964, quando o Banco Central do Brasil, ungido da autoridade que lhe foi outorgada pela Lei da Reforma Bancária, encetou severa campanha de fiscalização, que resultou no fechamento da maioria das cooperativas de crédito existentes no país, principalmente as do Sistema



Luzzatti que, podendo, na época, utilizar o nome de banco, nasceram deturpadas e eivadas de distorções técnicas e doutrinárias.

Para evitar a repetição das falhas encontradas, aquele banco passou a baixar normas por demais rígidas para o funcionamento das cooperativas sobreviventes, a tal ponto que o cooperativismo de crédito passou a ser alcunhado de cooperativismo do “não pode”.

Desconceituadas publicamente, pequenas, sem qualquer tipo de integração ou de interação com as cooperativas de produção e sem o aparente prestígio das autoridades governamentais, aos poucos as cooperativas do tipo Raiffeisen foram se desgastando e certamente iriam desaparecer, se nada fosse feito.

Estamos nos organizando para, aos poucos, com base na união e na mutualidade de nossos agricultores e cooperativas, conseguir aliviar a pressão financeira que nos é imposta pelo Sistema bancário e nos libertar da escravidão a que estamos submetidos, por não termos tido capacidade de compreender a importância do trabalho do Padre Theodore Amstad, quando ele, no distante ano de 1902, fundou em Nova Petrópolis, a primeira cooperativa brasileira e fez surgir no Brasil o cooperativismo de crédito. (Guimarães 2004, p.285).

Continuava Krueel Guimarães:

Longe de nós a suposição de que a organização que se está implantando vá nos libertar, a médio prazo, do auxílio financeiro governamental, tanto para o desenvolvimento de nossas lavouras e criatórios como para o de nossas cooperativas rurais. Longe de nós, também e principalmente, a suposição de que algum dia poderemos dispensar o trabalho do Banco do Brasil que, através de sua Carteira de Crédito Agrícola, deu condições para o extraordinário desenvolvimento da agropecuária brasileira e de suas cooperativas. O que se deseja é contribuir para aliviar, paulatinamente, essa dependência. Na medida em que conseguirmos captar e administrar uma pequena parcela dos recursos gerados por nossas atividades agropecuárias, poderemos diminuir a pressão que hoje exercemos, tão violentamente, junto ao Governo, através dos bancos oficiais e reduzir o impacto da elevação exagerada dos custos financeiros, contribuindo para a derrubada dos índices inflacionários. Se o Governo nos pede trabalho e poupança, como única solução para os problemas nacionais, vamos trabalhar mais e poupar, porém administrando nós mesmos essas poupanças e transformando o lucro financeiro hoje pago aos bancos em economia de custos para o que produzimos (GUIMARÃES, 2004, p.285).

Foi nessa realidade de adversidades que surgiu o Sistema Integrado de Crédito Rural Cooperativo do Rio Grande do Sul, com a convicção dos seus

fundadores de que sem a integração jamais o cooperativismo de crédito teria condições de crescer e de tornar-se exitoso. O “Sistema” era entendido como ação conjunta, ordenada, planejada, uniforme e coesa, baseada em normativos aceitos por todos e norteados pela decisão da maioria. Ou seja, o Sistema representa a organização creditória cooperativa. A Central assumiria o papel de entidade de cúpula e as cooperativas singulares representavam as suas agências de captação e distribuição de crédito. Nestes termos, deveriam acatar, para continuarem participando da organização, a orientação e a fiscalização auto-determinada pelas assembleias gerais da Central.

Mesmo antes da fundação da Central, o trabalho de criação do Sistema já havia sido iniciado. Primeiramente, ele foi exposto ao Conselho de Administração da FECOTRIGO, depois à sua Assembleia Geral e aos conselhos das cooperativas a ela vinculadas. Somente depois de ter havido consenso uniforme e unânime das associadas da FECOTRIGO é que se buscou o apoio das demais cooperativas gaúchas de crédito rural e se patrocinou a fundação da Central.

Pretendia-se, na época, que cada cooperativa de produção do Rio Grande do Sul patrocinasse a constituição de uma cooperativa de crédito rural e lhe desse todo o seu respaldo e apoio, fosse associando-se a ela, fosse envidando esforços para que todas as transações financeiras que fizessem com seus cooperados fossem feitas por intermédio da cooperativa de crédito. Nesse sentido, foram constituídas inúmeras novas cooperativas de crédito rural no Rio Grande do Sul. Em junho de 1980 já haviam sido criadas 35 cooperativas.

A expectativa na época do Sistema recém constituído, segundo Krueel Guimarães, era tornar o BNCC, com o decorrer do tempo, o órgão de cúpula do cooperativismo de crédito brasileiro, objetivo que, aliás, era destacado no estatuto social da COCECRER-RS, constituindo-se no Banco do Sistema de Crédito Rural, utilizando-se das cooperativas centrais e singulares como se fossem suas dependências.

O objetivo principal do Sistema de crédito cooperativo constituído era baratear o custo do dinheiro para os agropecuaristas associados e ampliar o volume de

recursos disponíveis para atendimento de suas necessidades creditórias. Acreditava que da integração das cooperativas de crédito singulares em centrais estaduais e destas em uma entidade de terceiro grau, poderia surgir, no futuro, um Sistema financeiro forte, pois foi isso que aconteceu em todos os países da Europa e da América que dispunham, na época, de um cooperativismo de crédito significativo e atuante.

O Sistema mantinha a autonomia das cooperativas, que, por força de lei, era independente, cabendo à Assembléia Geral de seus associados fixar as normas de sua atuação. Todavia, como cooperativas de crédito integrantes de um Sistema, por consenso dos próprios cooperados, as mesmas deveriam obedecer também às regras formuladas pelas Assembléias Gerais da própria Central, sendo que aquelas que eventualmente não obedecessem às normas fixadas em assembléia deveriam ser excluídas do Sistema.

À Central, como organismo de cúpula do Sistema, cabia propugnar para dar condições de atendimento aos agricultores associados ao Sistema em suas necessidades financeiras. Por isso, sua ação deveria forçosamente estender-se à captação de recursos em todas as fontes de crédito disponíveis, além de regular a sua distribuição. Como instituição financeira, poderia repassar recursos públicos do Banco Central, nas mesmas condições que os bancos privados e oficiais repassavam. Também poderia manter convênios com os grandes bancos privados e com os bancos oficiais estaduais e federais, no sentido de servir de instrumento, em conjunto com as cooperativas singulares, para a capilarização do crédito rural obrigatório.

Além disso, no dia em que tivesse depósitos satisfatórios, poderia buscar recursos em outras fontes mais onerosas para, misturando-as com os seus depósitos, repassá-los aos agricultores a taxas suportáveis. Tudo dependeria, é claro, do trabalho que fosse feito. Se bem feito, com capacidade e dentro dos propósitos, apagando a imagem negativa do passado, o bom conceito abriria inúmeras portas.



associados o mais perto possível de suas residências, assim como acontecia em quase todos os Sistemas de crédito existentes no mundo. Todavia, nesse período no Brasil, devido aos erros do passado, as Autoridades Monetárias resolveram proibir a instalação de agências, filiais ou escritórios de cooperativas de crédito, sob qualquer circunstância. E o fizeram porque as famosas cooperativas Luzzatti descobriram, na instalação de agências em todo o território nacional, uma forma de captar recursos de forma irregular, pois as agências eram localizadas, inclusive, a milhares de quilômetros de suas áreas de ação, contrariando os princípios e a doutrina cooperativista. Em face disso, não era possível, na época, a instalação de agências ou postos de atendimento, razão pela qual a solução era a constituição de cooperativas de crédito rural em cada um dos municípios jurisdicionados às cooperativas de produção, vinculando-as, de forma idêntica, a estas.

Desde a constituição já se demonstrava a preocupação com a elaboração de regras uniformizadas, com critérios básicos e orientadores para a concessão de crédito, evitando problemas mais graves para as cooperativas. Pretendia-se que as cooperativas, ao contrário do praticado pelas instituições bancárias, distribuíssem os recursos criteriosa e judiciosamente, para evitar concentração em poucos associados de todas as disponibilidades, em detrimento de todo o corpo social. Conquanto todos os associados tivessem direitos iguais perante a cooperativa, esta deveria estabelecer critérios de proporcionalidade em relação ao capital integralizado, médias de depósitos e outros itens dessa ordem, para dar a devida compensação aos cooperados mais colaboradores e atuantes.

Da mesma forma, tinha-se a preocupação com a fiscalização do Sistema. A fiscalização institucional ficaria a cargo do Banco Central, por ser o órgão responsável pelo cooperativismo de crédito. Todavia, isso não seria o bastante. Se a intenção era ter um Sistema exitoso, deveriam ser criadas condições para que ele fosse constantemente auditado e fiscalizado. Para tanto, a COCECRER, como órgão de cúpula, através de seu Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal, deveria criar um Sistema próprio de auto-fiscalização e de constante orientação às cooperativas associadas. Com esta finalidade, a própria Central poderia manter um serviço de auditoria permanente, ou o serviço poderia ser contratado com empresas

especializadas em auditoria em cooperativas, de reputação ilibada junto ao mercado e independentes do Sistema.

Na relação com o Governo, a intenção não seria pleitear favores especiais para o cooperativismo de crédito rural. O que se desejava era ter liberdade de ação idêntica à que é deferida aos bancos, de maneira que, com o tempo, e fortalecido, o Sistema pudesse operar em todos os ramos da atividade financeira em idênticas condições às instituições bancárias, eliminando os “não pode” da época. Não se desejava qualquer tipo de discriminação, independente de ser a favor ou contra o Sistema. O que se pretendia era desenvolver e consolidar uma organização bancária como outra qualquer. A diferença, porém, residiria no fato do Sistema constituído originar-se no seio de uma organização cooperativista, procurando a economia para seus associados ao invés do lucro para os seus acionistas, como o Sistema tradicional capitalista se constitui.

Essa diretriz ainda hoje é respeitada, pois o Sistema, mesmo com a atuação em diversos Estados da Federação, mantém um número reduzido de cooperativas e mais elevado de postos de atendimento cooperativo.

### **6.3 EVOLUÇÃO E EXPANSÃO, INCLUSIVE PARA OUTROS ESTADOS**

Após a constituição da COCECRER-RS, o sucesso entusiasmou as cooperativas de produção de outros estados, como Paraná, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Em 30 de agosto de 1981, surgia a primeira cooperativa de crédito rural do Paraná, na cidade de Toledo, e a Central Estadual seria constituída em 20 de janeiro de 1985. No Mato Grosso, a primeira cooperativa foi constituída em 10 de dezembro de 1988, na cidade de Água Boa, e a Central foi constituída em 05 de setembro de 1989. No Mato Grosso do Sul, a cooperativa foi constituída em 20 de agosto de 1988, na Universidade Federal de Campo Grande, e a Central, em 06 de janeiro de 1990.

Em 1983, foi finalmente protocolado o acordo com o Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC). Através do convênio firmado, seria aberta uma conta no banco para dar garantia de liquidez aos depósitos. Com essa parceria, o BNCC permitia que a COCECRER-RS sacasse até três vezes o menor saldo médio de depósitos mantidos naquele banco. Nesse interregno, enquanto as cooperativas de crédito passavam por um período de crescimento e fortalecimento, as de produção enfrentavam um período turbulento. É nessa época que a crise nas grandes corporações põe o setor agrícola em alerta, principalmente no caso da CENTRALSUL (Central Gaúcha de Cooperativas).

Nessa época, o presidente da Central, Aléxis Setti, pede licença do cargo, já que a cooperativa de Carazinho, sua terra natal, encontrava-se em graves dificuldades. Assume, então, a presidência, de forma interina até 1984, o senhor Cyro Dias da Costa. Em 1985, Mário Krueel Guimarães assume a presidência, tendo como vice-presidente Raul Englert e diretores Ademar Schardong e Nei César Mânica (depois substituído por Alcenor Pagnussat). Os objetivos iniciais na constituição da Central começam a ser vislumbrados, pois aumenta consideravelmente a confiança do pequeno produtor na instituição. Àquela época, o quadro social apresentava a seguinte estratificação:

Miniprodutores	38.392	62,1%
Pequenos Produtores	17.060	27,6%
Subtotal	55.452	89,7%
Médios Produtores	4.944	8,0%
Grandes Produtores	1.360	2,2%
Cooperativas Rurais	70	0,1%
Total	61.826	100%

**Quadro 5 – CENTRALSUL – Quadro social e sua estratificação.**

O período compreendido entre 1982 e 1985 foi de muitas adesões. Nesses 04 anos, foram credenciadas as seguintes cooperativas: Erechim, Santiago, Marau, Nova Palma, Getúlio Vargas, Não-Me-toque, Passo Fundo, São Sepé, Ibirubá, Colorado, Faxinal do Soturno, Santa Maria, Palmeira das Missões, Espumoso, Santa Bárbara do Sul, Ouro Branco, Soledade, Santa Cruz do Sul, Cachoeira do Sul, Três de Maio, Caçapava do Sul, Bagé, Encantado, Augusto Pestana, Sarandi, Campo Novo, Ibiraiaras, Santa Rosa e Pelotas. (LOS SANTOS, 2005).

O plano econômico emergencial (Plano Cruzado), instituído pelo ministro Dílson Funaro e pelo então Presidente da República José Sarney, que tinha como meta a estabilidade de preços, através da adoção de uma nova moeda (o Cruzado) e o “congelamento” dos valores dos produtos comercializados no país, afetou seriamente as operações das cooperativas, que passaram, na sua grande maioria, a operar com prejuízo.

O então presidente da Central, Mário Kruel Guimarães, sofre um infarto durante estadia em Santa Catarina. Mesmo se recuperando pouco tempo depois, Mário Kruel Guimarães apresentou sua renúncia, por não poder conciliar as diferentes atividades que estavam sob sua incumbência. A sua saída fez com que assumisse a presidência, de forma interina, o senhor Raul Englert, vice-presidente da Central, oriundo de Alegrete. Para o enfrentamento de mais esse período de adversidade, foram fundamentais os trabalhos desenvolvidos pelos diretores Ademar Schardong, cuidando da parte operacional e Alcenor Pagnussat, responsável pela parte administrativa. Os estudos realizados pelos dois em anos anteriores já demonstravam a incapacidade do estado brasileiro de garantir o apoio ao crédito agrícola, devido à falta de recursos para tanto. Assim sendo, era primordial o desenvolvimento das atividades das cooperativas, pois somente a aglutinação de forças poderia resolver o impasse. O trabalho dos dois diretores concluiria que era necessário fazer uma “radiografia” das cooperativas, esboçando, a partir daí, as condições de sua viabilidade e crescimento.

A partir da análise, concluiu-se que era imperativo promover mudanças profundas no esquema de funcionamento da Central e nas políticas de captação de recursos. Inicialmente, foi realizado um enxugamento na estrutura da Central,



objetivando maior agilidade nas ações de expediente, maximização dos recursos internos e constante busca de qualificação profissional dos colaboradores, com ênfase no domínio dos ideais cooperativistas. Posteriormente, foram iniciadas tratativas junto ao BNCC, para acesso aos mecanismos que garantissem a liquidez das operações.

A primeira conquista foi a garantia, por parte do BNCC, do direito de instituir o depósito a prazo, instrumento esse que possibilitava um maior volume de capitais a ser operado. O acordo previa, também, uma linha de financiamento através da qual cada valor depositado no banco por parte da Central garantiria um limite de crédito em dobro, com juros de 50% dos cobrados habitualmente naquela época. (LOS SANTOS, 2005).

Em 07 de novembro de 1986, é realizada a décima primeira Assembléia Geral Extraordinária da COCECRER-RS, onde foram apresentadas as propostas citadas a todas as Filiadas. Nessa Assembléia, toma posse como presidente o senhor Ademar Schardong, tendo como vice o senhor Raul Englert. Houve, então, mais adesões de cooperativas, como é o caso das cooperativas de Carlos Barbosa, Santo Augusto, Tapejara, Sananduva e Ajuricaba. No âmbito nacional, aconteceu a promulgação da Constituição Federal de 1988, que incorporou algumas das principais reivindicações do cooperativismo brasileiro: a vedação de interferência estatal no funcionamento das cooperativas (art. 5º, XVII); a determinação de apoio e estímulo ao cooperativismo (art. 174, § 2º) e a inserção das cooperativas de crédito no seu artigo 192.

Em 1988, foi adquirida uma empresa de informática, a Redesys, que atualmente presta serviços a todas as entidades do SICREDI. Nesse período (1990), também foi decretada a liquidação do BNCC, pelo então presidente Fernando Collor de Mello. O BNCC era o responsável pelas operações financeiras das cooperativas de crédito, já que não era permitida a elas a constituição de bancos. Com a liquidação, serviços como a compensação de cheques das cooperativas não podiam mais ser realizados. Diante dessa situação, todo o investimento dos associados ficou retido, sem que as cooperativas pudessem retirá-lo junto ao governo, o que requereu, dos dirigentes das cooperativas, muita habilidade e diálogo com as

comunidade e associados, a fim de reiterar a confiança de todos na associação e manter o funcionamento das cooperativas. Além do mais, a saída de uma ou mais filiadas da Central poderia causar um abalo irreversível.

A lacuna deixada pelo BNCC foi suprida, por determinação do Banco Central, pelo Banco do Brasil, o que só aconteceu após 60 dias. Nesse interregno, ao final do dia ou do horário bancário, um funcionário percorria as principais casas comerciais para recolher os cheques da cooperativa, trocando-os por dinheiro ou cheques de outros bancos. Essa prática ficou conhecida como “cheque-bicicleta”. Todavia, as dificuldades vividas também serviram como aprendizagem, pois os cooperativistas começaram a perceber que a sua liberdade de atuação, com menos vínculo com o governo, garantiria a liberdade de ação do movimento. (LOS SANTOS, 2005).

O acordo fechado com o governo federal para as operações junto ao Banco do Brasil foi uma mostra de que o Banco Central já não estava demonstrando a mesma ortodoxia em relação ao cooperativismo de crédito. Como exemplo disto, em 1991 é publicada uma Portaria Interministerial, dos Ministérios da Fazenda, Planejamento e Agricultura e Reforma Agrária, criando um grupo de trabalho formado por representantes do governo e do setor cooperativista para diagnosticar os problemas enfrentados e encontrar soluções para o setor. A primeira consequência foi a publicação da Resolução n.º. 1.914/92, do Conselho Monetário Nacional, que pela primeira vez nos novos tempos disciplinava a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito.

Em 1992, após Assembléia Extraordinária realizada em Gramado, as cooperativas se reestruturaram e passaram a atuar em rede com uma marca única – SICREDI. Os principais parâmetros definidos da reestruturação foram:

- adoção de marca única;
- visual externo e interno únicos;
- estrutura administrativa padronizada;
- política de remuneração padronizada;
- produtos e serviços padronizados por categoria de cooperativa;

- administração financeira da liquidez conduzida exclusivamente pela Central ou banco cooperativo;
- manuais operacionais elaborados pela Central;
- política de supervisão única, com planejamento conjunto e execução dos serviços pela Central;
- tecnologia de informática única e prospectada e desenvolvida de forma centralizada e padronizada;
- norteadores estratégicos (visão, missão e valores) únicos;
- política de gestão financeira única;
- política de relacionamento com o quadro social, público alvo e área de ação em conjunto (PAGNUSSAT, 2004).

Após intenso debate na Assembléia, as novas diretrizes foram aprovadas, mas a sua implementação não foi tão imediata assim, devido à resistência das cooperativas. Foi muito importante o papel desenvolvido pelo então presidente Ademar Schardong sobre a necessidade de se operar tais mudanças para conduzir as cooperativas e a Central a procedimentos comuns. O estudo que ele fizera dos modelos cooperativistas europeus apontava para a necessidade impreterível de implantação do modelo sistêmico para o fortalecimento do cooperativismo de crédito. A conclusão do trabalho apontava para a necessidade de realizar uma simbiose entre três diferentes modelos: do modelo francês, o “ser” cooperativa, ou seja, ter no modelo de sociedade cooperativa o diferencial competitivo; do modelo alemão, a questão do controle e autofiscalização; e do modelo holandês a relação com o mercado, a ser desenvolvida por um banco cooperativo. Sendo assim, a utilização de elementos comuns (marca, modelos administrativos, lay-out, entre outros) seria a plataforma pela qual a instituição lançaria os moldes para um crescimento fantástico. Por vezes, um acontecimento muda os rumos da história: o caso da transição da COCECRER-RS para a SICREDI, a transformação da marca e a implementação do Sistema trouxeram os elementos necessários para o desenvolvimento contínuo, sem possibilidade de retrocesso, do cooperativismo de crédito brasileiro (LOS SANTOS, 2005).

#### **6.4 A CONSTITUIÇÃO DO BANCO COOPERATIVO SICREDI, DA CONFEDERAÇÃO SICREDI E DAS EMPRESAS CORPORATIVAS.**

Em fins de 1995, o desenvolvimento alcançado pelo Sistema de Crédito Cooperativo, SICREDI-RS, merecia, quanto ao conjunto, uma qualificação muito positiva: havia estimulado e mobilizado a poupança para o desenvolvimento rural; também havia contribuído para a eficiência nos serviços (com acertada inovação de programas de informática) e, dentro dos limites de tempo e recursos, para o financiamento daquelas atividades mais apropriadas aos produtores associados às mesmas cooperativas filiadas.

Persistiam as limitações da legislação vigente, e as de sua interpretação restritiva por autoridades competentes. Por exemplo, com relação à captação de recursos de não-associados, via depósitos à vista e a prazo, inclusive nas comunidades onde os bancos não tinham interesse de atuação, e a compensação de cheques próprios sem necessidade de utilizar o Banco do Brasil.

A partir deste horizonte mais amplo, e considerando os altos custos gerados pelo convênio mantido com o Banco do Brasil para a realização das transações bancárias, sem a rentabilidade necessária, lideranças do SICREDI-RS já haviam estudado a criação de um banco cooperativo no Rio Grande do Sul como uma alternativa que retivesse a integração com suas filiadas e associadas, e as fortalecesse com a nova capacidade para captar recursos externos e aplicá-los a um desenvolvimento menos dependente do mercado financeiro muito concentrado.

A cooperação dentro do mercado financeiro, por mais que estivesse enraizada no mundo rural, acaba na constituição de um banco capaz de fomentar a poupança, captar recursos e atender às necessidades de seus associados, com a eficácia própria de um banco que planeja, coordena, orienta e controla estrategicamente suas atividades em função das oportunidades e de seus recursos disponíveis; e com a eficiência tática para alcançar metas, ou determinações concretas dos objetivos.

Os esforços coordenados entre organizações cooperativas de diversos estados, na busca de soluções duradouras aos problemas da cooperação em crédito e em poupança, encontraram eco em Brasília: como conclusão de estudos técnicos e jurídicos, a 31 de agosto de 1995, foi aprovada e divulgada a Resolução Bacen nº. 2.193, regulamentando a criação de bancos cooperativos. (DE MASY, 1996).

Assim, ainda em 1995 foi constituído o Banco Cooperativo SICREDI S.A., primeiro banco cooperativo privado do Brasil, para cumprir a função de integração vertical do SICREDI, com o objetivo de oferecer especialidade e ganho de escala às Cooperativas de Crédito que o integrassem, transformando-as em suas acionistas. Sua atuação estaria voltada, prioritariamente, ao atendimento das demandas do quadro social das cooperativas, propiciando o acesso destas ao mercado financeiro, a gestão de negócios financeiros e o desenvolvimento de produtos corporativos.

Com a criação do Banco, o senhor Ademar Schardong, afastou-se das atividades que vinha assumindo na Central e assumiu a direção do banco, juntamente com os senhores Pedro Irio Fagundes e Leonel Pedro Cerutti. Em face disso, a Central passou a ser presidida pelo senhor Alcenor Pagnussat, na época vice-presidente da entidade, tendo como seu vice-presidente o senhor Renato da Silveira. Em 13 de dezembro de 1995, foi aprovada a alteração do estatuto social, consolidando a adesão das cooperativas de crédito filiadas às cooperativas Centrais dos Estados do Mato Grosso e Paraná, o que fortaleceu ainda mais o Sistema e tornou o banco uma entidade interestadual. Nessa época (1996), também aderiram ao Sistema mais duas filiadas: Lajeado e Metrópolis (Porto Alegre), ambas cooperativas Luzzatti.

A partir da criação do Banco, com o crescimento do número de associados e, conseqüentemente, do aumento de demandas por partes destes, aliado ao desenvolvimento de novos produtos pelo mercado, viu-se a necessidade de oferecer aos associados produtos e serviços mais modernos.

Com isso, surgiu a necessidade de constituição de novas empresas, especialmente em função das particularidades dos produtos que se buscava oferecer e das exigências legais necessárias para tanto.

No ano de 2000 foi constituída a Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi – Sicredi Serviços, atual Confederação SICREDI, entidade que atua em diversas atividades de centralização que propiciam o ganho de escala, além de atuar na representação do Sistema e na definição de políticas corporativas nas áreas de gestão de pessoas, auditoria, padronização organizacional, jurídico-normativa, tecnologia da informação e operações corporativas de processamento. Com a criação do Banco e da Confederação, tornou-se possível a integração plena das cooperativas, trazendo inúmeras vantagens e benefícios às mesmas, como: ganhos de escala, maior fluxo de capitais, difusão dos ideais cooperativistas, diferencial mercadológico, etc. O antigo sonho dos idealizadores da retomada do cooperativismo de crédito começou, enfim, a ganhar corpo e a ser posto em prática, através da elaboração de um minucioso plano de integração de negócios e serviços, com alinhamento administrativo e institucional.

Quando se buscou oferecer aos associados os produtos de seguros, viu-se que tais produtos somente poderiam ser comercializados por corretor ou corretora de seguros. Constituiu-se, assim, a Corretora de Seguros SICREDI Ltda., cujo principal cotista é o Banco Cooperativo SICREDI S.A.

Mais recentemente, após pesquisa realizada junto ao quadro social, constatou-se a necessidade de se oferecer o produto consórcio. Mais uma vez, em face das exigências legais, necessitou-se constituir uma Administradora de Consórcios, surgindo, assim, a Administradora de Consórcios SICREDI Ltda., cujo cotista controlador também é o Banco Cooperativo SICREDI S.A.

Essas organizações de apoio ao SICREDI foram criadas, em especial, para atender às necessidades dos associados das Cooperativas de Crédito, propiciando-lhes mais agilidade e segurança. Trata-se de empresas corporativas, que garantem produtos e serviços com especialidade, qualidade e ganhos de escala às cooperativas do Sistema.

O SICREDI, como Sistema Cooperativo, tem como missão“, valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a

melhoria da qualidade de vida dos associados e da sociedade”. A visão do Sistema é “ser reconhecido pela sociedade como instituição financeira cooperativa, com excelência operacional e de gestão, voltada para o desenvolvimento econômico e social” Os valores que orientam a rede de cooperação formada pelo SICREDI são os seguintes:

1. Preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio – defesa da origem, razão de ser do negócio, diferencial competitivo natural e permanente. Complementarmente, está de acordo com o foco do negócio e o posicionamento estratégico do Sistema;
2. Respeito à individualidade do associado – o associado é o centro da atenção do movimento cooperativo universal. Cada membro deve ser atendido de forma pessoal e diferenciada, resguardando seu grau de relacionamento com a cooperativa;
3. Valorização e desenvolvimento das pessoas – as cooperativas de crédito são organizações de pessoas, que devem propiciar agregação de renda aos associados, financiamento de empreendimentos destes, capacitação do quadro de colaboradores e valorização do relacionamento. Referir-se a “pessoas” é uma forma abrangente de mencionar todos os públicos de relacionamento do SICREDI;
4. Preservação da instituição como Sistema – a organização sistêmica assegura ganho de escala, qualificação, fortalecimento da marca única, maior competitividade e menores riscos, aumentando a confiabilidade dos associados, das autoridades e da comunidade;
5. Respeito às normas oficiais e internas – as organizações financeiras desenvolvem-se e perpetuam-se baseadas em credibilidade, que tem no cumprimento da lei a sua principal referência. Portanto, o respeito ao marco regulatório oficial e às regras internas constitui pressuposto de sobrevivência;
6. Eficácia e transparência na gestão – em função da natureza “cooperativa” do empreendimento, em que os associados confiam aos seus representantes a condução dos seus negócios, a administração, além de

eficaz, tem de assegurar a irrestrita transparência dos números e dos procedimentos de gestão (organização do quadro social, mini-assembléias, etc.). O binômio eficácia e transparência facilita, ainda, alianças estratégicas e parcerias em todos os campos de atuação.

Os valores que orientam o SICREDI indicam para uma economia do humano, alicerçada na gestão participativa, valorizando o poder das pessoas e não do capital. Na economia do humano, o capital não deixa de ser importante, mas adquire sua importância apenas como instrumento de sua organização e funcionamento do negócio cooperativo. A lógica de sua racionalidade econômica é a valorização do trabalho de seus associados.

Em suma, atualmente, pode-se sintetizar a atual estrutura do SICREDI, no quadro a seguir:





## 6.5 ENTIDADES QUE INTEGRAM O SICREDI

O SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo é a sigla representativa do conjunto composto de cooperativas de crédito singulares, suas respectivas Centrais, a Confederação das cooperativas e o Banco Cooperativo SICREDI S.A., bem como as empresas não cooperativas por estes controladas, cujas entidades constituem um todo harmônico e funcionam sob regras administrativo-operacionais uniformes, definidas principalmente nos estatutos sociais e no regimento interno.

Para os fins do Regimento Interno do SICREDI e como padrão de apresentação em correspondências e em outros meios de comunicação utilizados pelo SISTEMA, são adotadas as seguintes designações (na exatidão da grafia adiante apresentada)<sup>26</sup>:

- I. (o) SICREDI ou (o) SISTEMA – Para o conjunto;
- II. (a) SICREDI SERVIÇOS ou (a) Confederação – Para a entidade de terceiro grau do SISTEMA (Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao SICREDI);
- III. (a) Unidade de Processamento Centralizado (UPC) – Para a unidade de serviços, vinculada à Confederação, encarregada do processamento centralizado de um conjunto de operações e outras atividades do SISTEMA;
- IV. (o) Data Center – Centro (físico) de alocação de máquinas e equipamentos em que são armazenados os dados relativos à UPC;
- V. a(s) Associada(s) – Para, nessa qualidade, referir uma ou mais cooperativas Centrais ligadas à SICREDI SERVIÇOS;
- VI. (o) BANSICREDI ou (o) Banco – Para o Banco Cooperativo SICREDI S.A. (banco múltiplo do SISTEMA);

---

<sup>26</sup> Regimento Interno do SICREDI - RIS

- VII. a(s) Controladora(s) – Para, nessa qualidade, referir uma ou mais cooperativas Centrais de crédito que integram o grupo de acionistas controladoras do BANSICREDI;
- VIII. a(s) Acionista(s) – Para, nessa qualidade, referir uma ou mais cooperativas singulares de crédito, Filiadas às controladoras, integrantes do quadro de acionistas do BANSICREDI;
- IX. a(s) Agência(s) – Para as dependências, com essa característica, próprias do BANSICREDI, instaladas de conformidade com os normativos oficiais vigentes;
- X. (o) SICREDI Estadual ou SICREDI seguido da sigla de uma ou mais das unidades federativas em que está representado o SISTEMA – Para referir abrangência de uma ou mais unidades federativas (exceto o conjunto);
- XI. a(s) Central(is) ou a(s) SICREDI(s) CENTRAL(is) seguida(s) de uma ou mais das siglas das unidades federativas representadas – Para as cooperativas Centrais de crédito (entidades de segundo grau);
- XII. a(s) Filiada(s), a(s) Cooperativa(s) ou a(s) SICREDI(s) seguida(s) do município ou região, ou ainda, do nome da empresa/entidade, órgão ou categoria econômica/profissional correspondente, conforme a sigla - Para cooperativas de crédito singulares (entidades de primeiro grau) que compõem o quadro social das Centrais;
- XIII. a(s) Unidade(s) de Atendimento (UA)(s) ou o(s) PAC(s) – Para a(s) dependência(s) de Filiada(s) voltada(s) ao atendimento do público/quadro social (postos de atendimento cooperativo);
- XIV. a(s) Unidade(s) Regional(is) de Desenvolvimento e Controle - URDC(s) – Para a(s) dependência(s) que congregue(m) grupos de Filiadas ou Filiada, voltada(s) à prestação de assessoria às Unidades de Atendimento no âmbito dos produtos, serviços e controle (complementar/local) das suas operações, e demais atividades;
- XV. (a) BC CARD – Para a administradora de cartões do SISTEMA;
- XVI. (a) CORSECOOP – Para a corretora de seguros do SISTEMA;
- XVII. (a) (o) (s) Parceira (o) (s) – Para identificar as empresas/entidades com

relacionamento negocial mais próximo/efetivo com o SISTEMA (exemplo: UNICREDS).

## **6.6 PRINCÍPIOS DE GESTÃO DO SICREDI**

A organização sistêmica exige, para o bom funcionamento e êxito, uma série de regras e princípios sobre os quais se regerá e desenvolverá, que também devem primar por garantir a uniformidade de procedimentos, processos, preservação e desenvolvimento do Sistema. Dessa forma, de acordo com o disposto no Regimento Interno do SICREDI - RS, o SICREDI, como instrumento de organização econômica da sociedade, regula-se pelos seguintes princípios de gestão:

- I. valorização inegociável, em todas as ações, da forma COOPERATIVA de ser, limitando-se o relacionamento com terceiros às demandas estritamente necessárias para alcançar os propósitos sociais;
- II. desenvolvimento assentado na valorização dos associados e da equipe de trabalho;
- III. observância das normas oficiais e internas do SISTEMA, bem como dos preceitos técnicos e científicos de regência, na condução das operações, serviços e demais atividades;
- IV. transparência irrestrita ao quadro social e de acionistas dos atos relativos à gestão e administração, especialmente quanto à situação econômica, financeira, patrimonial e de desempenho de todas as entidades que integram o SISTEMA e suas ligadas;
- V. organização sistêmica, caracterizada pela interdependência institucional e operacional entre as entidades do SICREDI e pela padronização estrutural das operações, dos serviços e das demais atividades;
- VI. concentração do poder decisório nas Filiadas;

- VII. preservação, de acordo com as diretrizes do Sistema e conforme a especialidade de cada qual, com as responsabilidades daí emergentes, da autonomia político-administrativa-operacional das entidades que compõem o SICREDI;
- VIII. neutralidade político-partidária nas manifestações e ações de interesse do SICREDI.

## **6.7 PRECEITOS BASILARES A SEREM OBSERVADOS NO ÂMBITO DO SICREDI**

- I -** adoção de meios que visem facilitar e intensificar o contato com os associados, para que possam estar permanentemente sintonizados em relação aos propósitos e ao estado econômico-financeiro do SISTEMA; participar formalmente de sua gestão e bem decidir quanto aos seus interesses (ex.: representação das diferentes comunidades/categorias/grupos/departamentos nos órgãos de deliberação das Cooperativas);
- II -** prestígio às diferenças e regionalidades, sem embargo do atendimento das diretrizes comuns fixadas pelo Sistema, estimulando, por todos os meios e formas, a criatividade individual com vista a uma participação mais expressiva, qualificada e comprometida na condução do empreendimento;
- III -** harmonia funcional entre as entidades do Sistema, com desestímulo às ações concorrenciais internas (conflitos de interesses), sendo prestigiada, no caso de dúvida, por decisão do órgão colegiado competente, a atuação da entidade que sugerir especialização (ou maior conhecimento) na área/atividade (ex.: no convívio, em uma mesma área geográfica, de Filiada de quadro social mais aberto com outra, segmentada, surgida com apoio da Central, esta terá preferência no atendimento do profissional/trabalhador objeto do foco estatutário);

- IV** - planejamento das atividades do SISTEMA, válido para 3 (três) anos, pelo menos (sem embargo de revisões cuja intercalação se mostrar recomendável), com definição de metas objetivas (gerais e individuais), das correspondentes estratégias e dos meios para a sua implementação;
- V** - obediência aos postulados técnico-científicos na administração dos recursos financeiros, priorizando-se a liquidez e a segurança;
- VI** - manutenção de fundos visando assegurar os créditos dos depositantes e aplicadores (associados e clientes), bem como objetivando apoiar, transitoriamente, entidades com dificuldades econômico-financeiras;
- VII** - conservação, por entidade, de estrutura de custos adequada ao porte, exercício de atividade permanentemente superavitária e desempenho positivo no mercado potencial da respectiva área de atuação;
- VIII** - realização de parcerias com outros agrupamentos cooperativos, especialmente do ramo crédito, e com organizações empresariais de atividades afins, visando, a título de ganho de escala, a extensão das soluções propostas pelo SISTEMA, bem como a absorção de produtos e serviços especializados oferecidos pelos parceiros;
- IX** - adoção de rígida postura ética pelos dirigentes, conselheiros e executivos, mediante renúncia a privilégios de qualquer ordem em face do posto ocupado, inclusive promoções pessoais (abuso de prerrogativa em benefício próprio); fidelidade ao SICREDI e relacionamento franco e solidário com os colegas da mesma e das demais empresas do SISTEMA;
- X** - adequada valorização da equipe de colaboradores, com ênfase no seu bem-estar e mediante investimentos constantes em aprimoramento profissional e retribuição remuneratória pelo êxito resultante da dedicação individual e/ou coletiva.

## 6.8 O USO DAS MARCAS SICREDI

O uso da marca SICREDI, em sua composição nominativa, figurativa ou mista, bem como, na mesma extensão, das demais de domínio do SISTEMA é de reserva exclusiva das entidades que fazem parte do SICREDI. Em caso de desligamento do Sistema, a entidade desligada deve-se abster, prontamente, do emprego das citadas designações ou aplicações.

1. A cooperativa de crédito singular, para adotar a marca SICREDI e valer-se dos produtos e serviços por este oferecidos, terá de adotar o estatuto-padrão do Sistema e atender ao Regimento Interno do SICREDI - RIS.
2. Para ingressar e permanecer no quadro de acionistas do Banco, a cooperativa de crédito singular deverá, ainda, estar filiada a uma das Centrais do Sistema.
3. Podem, ainda, ostentar e veicular a marca SICREDI e outras de seu domínio, na extensão regulada nos pertinentes instrumentos (convênios, contratos e outros), as entidades parceiras do Sistema.
4. Por força do Regimento Interno, e independentemente de lavratura de instrumentos específicos de adesão, as Filiadas ficam vinculadas aos termos dos convênios, contratos, protocolos e outros compromissos assumidos, no interesse do SICREDI e de conformidade com as diretrizes do RIS, pelas entidades centralizadoras do SISTEMA (Centrais, Banco e Confederação SICREDI).
5. As Filiadas que, eventualmente, pretenderem valer-se de alternativas diversas das soluções técnicas propostas pela Confederação SICREDI ou pelo Banco no âmbito de sua competência, deverão dirigir-se às respectivas Centrais, deduzindo pleito fundamentado.
6. Em nível de SICREDI, o relacionamento com o Banco Central do Brasil e com quaisquer outros órgãos, entidades ou autoridades no

âmbito federal e estadual deverá dar-se através das entidades centralizadoras do SISTEMA (Centrais, Confederação ou Banco), conforme a natureza da matéria/competência regimental, salvo exceções por estas consentidas. Quando implicar remessa de documentos que requeiram prévio exame das Centrais ou outra entidade centralizadora, os expedientes devem ser encaminhados a estas com a devida antecedência.

7. As entidades que compõem o SISTEMA devem ter seus próprios nomes destacados apenas em situações de imposição formal (negócios jurídicos, relacionamento com entidades públicas, etc.) ou, excepcionalmente, quando a natureza da divulgação o recomendar (eventual promoção da entidade para prospecção de soluções de interesse do SISTEMA), caso em que, exceto vedação legal, deve haver referência sobre tratar-se de *empresa do SICREDI*. Em todas as demais hipóteses, especialmente na veiculação de mídia, e com absoluta prioridade e exclusividade, deve ser promovida a marca líder, *SICREDI*, cabendo a todos diligenciar para que tal intento seja consolidado.
  
8. Em cada estado, as Filiadas e suas Centrais deverão ter representação única no âmbito do Sistema de verticalização política do cooperativismo brasileiro.

## **6.9 PROCESSO DELIBERATÓRIO DO SICREDI**

Apesar de cada uma das entidades manter seu processo decisório próprio sobre as atividades de sua competência, as decisões corporativas são tomadas por um órgão colegiado, formado por dirigentes do Sistema, que atuam como representantes das cooperativas e dos associados. As decisões tomadas pelo colegiado são validadas, posteriormente, nos conselhos de administração e/ou assembleias gerais das cooperativas centrais e singulares.

1. As deliberações sobre matérias de interesse corporativo do SICREDI, tais como: definição de normas gerais sobre estrutura e funcionamento das entidades; recursos humanos; operações; serviços e outras atividades ou projetos comuns, incluindo o conteúdo do RIS, ouvido o Comitê Técnico Assessor, serão tomadas por um Conselho Deliberativo, composto dos presidentes das Centrais, que atuarão em nome das respectivas Filiadas, as quais serão ouvidas na conformidade das regras internas de cada unidade federativa, considerando-se aprovadas as matérias que, comprovadamente, obtiverem os votos de, no mínimo, 2/3 (dois terços) das cooperativas singulares representadas nas reuniões.
2. As reuniões colegiadas serão realizadas, ordinariamente, a cada 60 (sessenta) dias e, extraordinariamente, sempre que necessário, mediante convocação do coordenador, sendo preferencialmente realizadas nas localidades-sede do Banco e da Confederação.
3. A instalação (o *quorum*) de reunião ordinária exige a participação dos representantes de todas as Centrais, enquanto que a extraordinária requer o comparecimento de 2/3 destas, facultada a presença dos vice-presidentes, sem direito a voto, sendo o teor das matérias aprovadas, rejeitadas e outras relevantes registrado em livro de atas ou em folhas soltas, subscrito pelos conselheiros e convidados.
4. Na impossibilidade, justificada, do comparecimento do presidente de Central, este será representado pelo seu vice-presidente ou, na inviabilidade, pelo substituto estatutário.
5. Para as reuniões em que discutidas matérias cuja iniciativa ou responsabilidade seja do Banco, da Confederação SICREDI ou outra empresa do SICREDI, deverá ser requerida a presença dos respectivos administradores responsáveis.



6. Em caso de relevância e urgência, as decisões poderão ser colhidas por manifestação escrita dos representantes, à distância, exigindo-se, com o respaldo previsto no item 1 deste Capítulo, ratificação na primeira reunião que se seguir.
7. O colegiado escolherá um coordenador, dentre os seus membros, e também um secretário, ambos para um período de um ano, os quais serão automaticamente reconduzidos se não houver objeção dos conselheiros.
8. A convocação das reuniões ordinárias deve dar-se com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, sendo que a fundamentação/instrução das matérias objeto de pauta (minutas de voto), deve ser encaminhada ao coordenador até o vigésimo dia que anteceder à data da reunião. O coordenador, por sua vez, fará entrega dos estudos, em forma de votos, aos integrantes do colegiado com pelo menos 15 (quinze) dias de antecedência.
9. A manualização, quando for o caso, das matérias aprovadas pelo Conselho, bem como a sua difusão e atualização são de competência das respectivas entidades, segundo a natureza do assunto, nos termos deste Regimento.

#### **6.9.1 Do Comitê Técnico Assessor**

As proposições destinadas ao Conselho Deliberativo deverão ter o exame prévio do Comitê Técnico Assessor (CTA), colegiado auxiliar do Conselho composto de um representante designado por cada uma das Centrais, um da Confederação e um do Banco. Os integrantes serão definidos segundo a identificação técnica (perfil) com a natureza dos projetos em apreciação.

1. O Comitê será secretariado por profissional designado (a) pelo Conselho Deliberativo, lotado nos quadros da Confederação. A apresentação e a defesa das propostas caberão, alternadamente, ao representante da Confederação ou do Banco, integrante do Comitê, de acordo com a origem de cada proposta, enquanto que a coordenação técnica das reuniões (condução dos debates) caberá a um dos representantes das entidades participantes, excluindo-se o que estiver apresentando o projeto, escolhido no início dos trabalhos.
  
2. As reuniões do Comitê serão realizadas, ordinariamente, a cada 30 (trinta) dias, na segunda e terça-feiras da primeira semana de cada mês, e, extraordinariamente, sempre que necessário, mediante convocação do (a) secretário (a), após solicitação de uma das entidades centralizadoras, sendo preferencialmente realizadas nas localidades-sede do Banco e da Confederação. De acordo com a natureza ou urgência da matéria, as reuniões podem ser não-presenciais, realizando-se na forma de teleconferência, videoconferência, troca de correspondências ou de outro modo.
  
3. A instalação (o *quorum*) das reuniões (ordinária e extraordinária), salvo razão relevante que justifique a ausência – hipótese em que a entidade poderá ser representada por profissional de entidade coirmã -, dar-se-á com a participação de todos os membros mencionados no item 1, sendo o teor das matérias aprovadas, rejeitadas e outras relevantes, inclusive as de encontros não presenciais (virtuais), registrado em livro de atas ou em folhas soltas, subscrito pelos integrantes. As atas serão redigidas pelo (a) secretário (a).
  
4. A convocação das reuniões ordinárias (com indicação do local, dos horários e da pauta), a cargo do (a) secretário (a), deve dar-se com antecedência mínima de 15 (quinze) dias, devendo o expediente

convocatório estar acompanhado da (s) proposta (s), na forma de projeto (s).

5. Os projetos destinados ao Comitê, de conhecimento do Conselho Deliberativo, partirão exclusivamente da Confederação ou do Banco, de acordo com a natureza da matéria, firmadas por, pelo menos, dois diretores da respectiva entidade. As Centrais, a qualquer tempo, poderão recomendar iniciativas a essas entidades, conforme alocação de responsabilidade.
6. Como estrutura mínima, e conforme a natureza da matéria, os projetos, de cuja elaboração participarão as diferentes entidades implicadas, deverão conter: finalidade, necessidade, público-alvo, oportunidade, dimensão, áreas/entidades envolvidas, urgência/cronograma, previsão de dispêndios e retorno (estudo de viabilidade econômico-financeira), bem como a medição da capacidade de investimento do SISTEMA.
7. O Comitê, quando do exame inicial do projeto, poderá requerer a complementação dos estudos, após o que a proposição voltará para apreciação final do colegiado (extração de recomendação).
8. Considerar-se-á aprovada (recomendada) a proposta que obtiver os votos de, no mínimo, 2/3 (dois terços) dos presentes, sendo que o voto condutor e os divergentes deverão ter a fundamentação consignada em ata.
9. Aprovado (recomendado) o projeto final, o seu teor, acompanhado de voto (nos termos regulamentares), será submetido a exame do Conselho Deliberativo do SICREDI, para fins de deliberação.

10. Após obtida a concordância prévia do Conselho, a matéria e/ou projeto é submetido às cooperativas singulares, em apresentação conjunta da respectiva Central e da entidade que elaborou o projeto. Nos Estados do Rio Grande do Sul e Paraná, o assunto é submetido inicialmente às Unidades Administrativas<sup>27</sup> e, ao final, ao Conselho de Administração da Central. Nos demais Estados, o assunto é submetido diretamente ao Conselho de Administração da Central, já que este é composto por representantes de todas as cooperativas. A deliberação final ocorre em reunião do Conselho Deliberativo. Nas deliberações dos Conselhos de Administração das Centrais e do Conselho Deliberativo do Sistema, o conselheiro indica o número de votos a favor e contra das cooperativas que representa. Assim, as deliberações são tomadas com base nos votos das cooperativas e não dos conselheiros. (PAGNUSSAT in: PINHO & PALHARES: 2004 p. 174)

Em resumo, o processo decisório no SICREDI pode ser definido da seguinte forma:

---

<sup>27</sup> UNIDADE ADMINISTRATIVA é a denominação dada ao conjunto de cooperativas singulares de uma determinada região, composta por um número limitado de cooperativas, com representante no Conselho de Administração e Fiscal da Central.



**Quadro 7** – Processo decisório no SICREDI

Fonte: Confederação SICREDI.

## 7 METODOLOGIA

A descrição da metodologia que foi utilizada para atender os objetivos propostos é apresentada em quatro etapas. Primeiramente, é apresentado o tipo de pesquisa realizada, caracterizando-se como um estudo descritivo. Logo após, é mostrada a definição da amostra que faz parte do estudo de caso objeto da análise. Em seguida, a coleta e dados, com os procedimentos adotados para a coleta. Por fim, a descrição de como foram analisados os dados.

Para compreensão do significado das expressões que são utilizadas no trabalho, deve-se ter em conta os seguintes conceitos:

- I. Associado Dirigente: associado eleito em assembléia geral para integrar o Conselho de Administração de cooperativa singular de crédito ou Central, exercendo, porém, funções executivas como Presidente ou Vice-Presidente.
- II. Associado: sócio que integra o quadro social de cooperativa singular de crédito filiada ao SICREDI RS.
- III. Associado Conselheiro de Administração: associado eleito para integrar o conselho de administração de cooperativa singular de crédito ou Central, sem funções executivas.
- IV. Associado Conselheiro Fiscal: associado eleito para o cargo de conselheiro fiscal de cooperativa singular de crédito ou Central.
- V. Gerente: empregado de cooperativa singular de crédito ou Central.
- VI. Tempo de Associação: período em que o associado faz parte do quadro social de cooperativa singular de crédito ou Central;
- VII. Sistema: conjunto de todas as entidades que compõem o SICREDI;

- VIII. SICREDI: Sistema de Crédito Cooperativo, representando a totalidade das entidades que o integram.
- IX. SICREDI RS: Sistema de Crédito Cooperativo, representando a totalidade das entidades que o integram (cooperativas do RS e SC e a Central SICREDI RS).

## 7.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa foi elaborada com base em um estudo descritivo, através de um estudo de caso, por tratar-se de um tipo de estudo que objetiva aprofundar a descrição de fatos de uma determinada realidade (Triviños, 1987). Verifica-se que a pesquisa de natureza descritiva é a modalidade mais adequada quando o objetivo é estudar as características de um grupo, possibilitando-se o levantamento de opiniões, atitudes e crenças. Segundo Gil (2002, p. 42), “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a prática”.

Nesse sentido, aspira dar conhecimento das trajetórias históricas da realidade em estudo, assim como da evolução da legislação relativa às cooperativas, em especial, das do ramo crédito, bem como levantar as estratégias de gestão adotadas pelo SICREDI RS para gerar o crescimento e o desenvolvimento das suas cooperativas.

Para Triviños (1987, p.111):

(...) o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Com relação aos estudos de caso, o desenho de pesquisa envolve, num primeiro plano, casos únicos ou estudo de múltiplos casos e num segundo, na unidade de análise que será coberta, distinguindo-se entre uma visão holística e uma visão multi-focalizada.

O estudo de um único caso é usado em situações em que se quer representar casos críticos no teste de uma boa formulação teórica, ou no caso de representar eventos muito raros de ocorrer, ou, em última análise, quando nos deparamos com um caso realmente revelador (inédito). Para tanto, a teoria deve estar o mais claramente especificada e em consonância com os objetivos do estudo, de modo que possa ser avaliada. Para confirmar, alterar, ou estender a teoria, um único caso deverá agregar todas as condições para comprovar as proposições levantadas.

Para o presente projeto se entende pertinente utilizar estratégias de investigação que combinem o uso das principais vantagens das ferramentas qualitativas e quantitativas, integrando a informação através de uma metodologia que permita uma construção mais holística da realidade complexa.

A utilização de uma metodologia multimétodo, prove um maior poder de entendimento das complexas questões sócio-técnicas envolvidas no estudo de organizações e que permitem múltiplas leituras e interpretações, decorrente da possibilidade de visualizar a questão sob diversas lentes, enfocando a realidade sob diferentes prismas.

Triviños (1987) afirma que o pesquisador pode utilizar, ou não, segundo as necessidades em seu projeto de pesquisa, métodos qualitativos e quantitativos simultaneamente.

As ferramentas quantitativas permitem relevar e analisar dados estatísticos que, através de uma medição de diversas variáveis, permitirão conhecer as tendências gerais. A informação quantitativa é, em princípio, revelada de fontes secundárias das diferentes organizações que integram o SICREDI e espaços governamentais específicos, como o Banco Central do Brasil. Em particular, parece importante essa informação para compreender a dinâmica dos setores econômicos



em que está inserido o SICREDI e possibilitar uma apreciação diferencial de seu comportamento, assim como a sua importância no Estado (RS), e suas trajetórias.

Por sua vez, as ferramentas qualitativas produzem dados descritivos a partir dos quais é possível teorizar elementos e estabelecer hipóteses explicativas.

Com base nos ensinamentos de Jesus Ibáñez (IBÁÑEZ y ALVIRA, 1993) em relação ao método qualitativo, se considera a linguagem como um objeto principal de investigação, digno de ser estudado e analisado, respeitando-se a fala particular de cada pessoa, legitimando as formas particulares de expressão.

Ademais, as técnicas de levantamento de informações deste tipo de metodologia permitem acesso a uma série de elementos, fundamentalmente psicossociais e da subjetividade dos atos que não são apreensíveis mediante as técnicas quantitativas.

## **7.2 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA**

O estudo foi realizado no SICREDI RS, ou seja, nas cooperativas singulares de crédito do Rio Grande do Sul e na Central do mesmo Estado.

O SICREDI RS contava, em dezembro de 2006, com 55 cooperativas filiadas, 447 Postos de Atendimento Cooperativo e 711.414 associados. A estrutura e composição do SICREDI RS já foram descritos nos capítulos anteriores.

Os sujeitos da pesquisa foram os associados das cooperativas singulares de crédito, os seus dirigentes, conselheiros de administração e fiscal, os superintendentes e os gerentes, segundo formação de uma amostra não probabilística, conforme tabela a seguir:

**Tabela 1 - Amostra do Estudo**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Grupo</b>	<b>Quantidade</b>
Dirigentes da Central RS e Cooperativas Filiadas (presidentes e vice-presidentes)	G1	104
Superintendentes da Central RS	G2	02
Gerentes da Central RS (auditoria interna, assessoria organizacional, gestão de pessoas, expansão social e expansão de negócios)	G3	05
Gerentes das Cooperativas (de controladoria regionais e de Postos de Atendimento Cooperativo – PAC)	G4	476
Associados	G5	10 por Posto de Atendimento Cooperativo

### **7.3 COLETA DE DADOS**

Para atender aos objetivos propostos, a pesquisa foi dividida em três etapas distintas: i) levantamento e análise da legislação relacionada às cooperativas, em especial de crédito, desde 1907 (ano em que foi editado no Brasil o primeiro expediente legislativo que se referia às cooperativas), e dos dados e documentos relacionados à constituição e evolução do SICREDI RS; ii) aplicação do questionário e; iii) realização da entrevista estruturada, conforme segue.

#### **7.3.1 Etapa 1 – Levantamento da Legislação, Dados e Documentos Relacionados à Constituição da Central RS**

Esta fase possibilitou uma compreensão melhor da evolução da legislação cooperativa e dos seus impactos nas cooperativas. Da mesma forma, propiciou

conhecer, com mais profundidade, os diversos tipos de cooperativas de crédito que já existiram e existem, além do tratamento que lhes foi dado pela legislação de cada época.

Por outro lado, possibilitou levantar diversos dados a respeito das cooperativas de crédito, as primeiras cooperativas que foram constituídas, os principais defensores e apoiadores do cooperativismo, as dificuldades e desafios enfrentados pelas cooperativas. Da mesma forma, permitiu conhecer a relação das cooperativas com o Estado e seu marco legal, inclusive no que diz respeito à fiscalização, visto que ora o Ministério da Agricultura era o responsável pela fiscalização e noutro momento era o Banco Central do Brasil que realizava a fiscalização.

Por fim, essa etapa permitiu conhecer efetivamente a história da constituição do SICREDI RS, através da análise de documentos como: atas, estatutos, jornais e materiais produzidos, em especial pela FECOTRIGO. Essa foi uma das partes mais ricas do trabalho, visto que através dela foi possível reconstituir um pouco da história do SICREDI RS, a visão e objetivos dos seus fundadores, as dificuldades enfrentadas e as principais fases da sua evolução, até se tornar o que é hoje.

Em relação à reconstrução e análise de informações, os documentos e dados secundários, assim como muitas das fontes de informação secundária tinham uma agregação diferente da que era pertinente ao presente estudo, desta forma, foi necessário cruzar diferentes fontes de dados para poder cotejar e reconstruir a informação que efetivamente desse conta das perspectivas dos processos e da importância que lhes estão dando às cooperativas de crédito do SICREDI.

### **7.3.2 Etapa 2 – Aplicação dos Questionários**

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, fechado e auto-aplicável, por ser uma técnica padronizada de coleta de dados.

Segundo Gil (2002, p. 116), “a elaboração do questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem

redigidos”. O questionário foi elaborado para atender os objetivos propostos, de modo que permitisse a compreensão que há sobre o SICREDI RS, a partir dos associados, incluindo neste grupo: dirigentes, conselheiros, gerentes e superintendentes. Antes de ser enviado, foi realizado um pré-teste do questionário, junto a cinco associados, a fim de avaliar o instrumento, sendo que somente foram necessários pequenos ajustes para melhor compreensão de algumas questões.

Ainda de acordo com Gil (2002, p. 120):

Na análise, procura-se verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente, se as respostas dadas não denotam dificuldade no entendimento das questões (...) enfim, tudo o que puder implicar a inadequação do questionário enquanto instrumento de coleta de dados.

O questionário foi enviado por malote interno e internet, via e-mail, em virtude da distância e da localização geográfica das cooperativas, dos dirigentes e gestores do SICREDI no Rio Grande do Sul. Os mesmos foram divididos em grupos, de acordo com o cargo/função que ocupavam na organização, conforme exposto na tabela anterior. O período de coleta foi de 1º de dezembro a 31 de dezembro de 2006.

Junto com o instrumento, foi enviada uma carta esclarecendo os objetivos do trabalho e a aprovação do SICREDI para sua realização. Para que o questionário pudesse ser disponibilizado também ao maior número de associados possível, foi solicitado aos Gerentes dos Postos de Atendimento Cooperativo que disponibilizassem o questionário a, pelo menos, 10 (dez) associados por Unidade, totalizando, em tese, mais de 4.000 (quatro mil) associados.

A aplicação de questionários, por uma parte, nos permitiu conhecer as atitudes e opiniões de dirigentes cooperativistas, colaboradores e associados acerca das temáticas consideradas neste estudo, particularmente, enfocadas àquelas áreas consideradas de maior capacidade explicativa, assim como, de pessoas e organizações referentes aos setores econômicos em que as cooperativas se desenvolvem.

Para melhor estruturar a análise dos resultados, o questionário foi dividido em nove partes, da seguinte forma:

Parte I: informações gerais sobre o perfil do pesquisado: idade; ano de ingresso na cooperativa; tempo de associação; atividade econômica desenvolvida; modalidade de cooperativa em que é associado.

Parte II: informações sobre o ingresso e permanência no quadro social da cooperativa: motivo do ingresso; qual a importância de ser sócio/colaborador da cooperativa; se o estatuto social atende aos interesses da cooperativa; se há necessidade de reforma do estatuto social.

Parte III: questões a respeito da ligação com a cooperativa: participação nas assembleias ordinárias, extraordinárias e pré-assembleias; importância da participação nas assembleias e atividades sociais; processo de tomada de decisão; como são as decisões tomadas pelas dirigentes; se sugere e apresenta propostas de melhoria, bem como; se solicita esclarecimentos sobre a situação da cooperativa e se participa do processo eleitoral.

Parte IV: participação na administração da cooperativa: exerceu algum cargo; participou de algum curso de formação cooperativa; importância da experiência administrativa para ser dirigente de cooperativa.

Parte V: conhecimento sobre a estrutura geral do SICREDI: conhecimento em relação a execução do planejamento estratégico, se participou da sua elaboração; conhecimento do estatuto social, direitos e deveres, missão, visão e valores do SICREDI; se tem acesso às informações gerenciais e financeiras, estrutura física e de atendimento, estrutura de controles internos. Qual a imagem que tem sobre SICREDI, se este é um empreendimento de sucesso. Em caso afirmativo, quais os fatores que contribuíram para esse sucesso, se a organização em Sistema é um diferencial competitivo, quais as principais vantagens e desvantagens propiciadas pela organização no Sistema, quais as crenças na possibilidade das cooperativas serem competitivas, eficientes e se inserirem num mercado cada vez mais globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos. Qual a crença em relação

a preservação dos princípios cooperativos praticados no SICREDI. Entendimento sobre a intercooperação, como instrumento para as cooperativas de crédito se inserirem num mercado competitivo e globalizado. Participação do SICREDI no mercado financeiro, respeito aos princípios da democracia e da auto-gestão; ferramentas utilizadas para permitir a participação dos associados nas decisões; geração e distribuição de resultados como estratégia para aumentar o volume de operações dos associados com a cooperativa.

Parte VI: relação e influência do Banco Central nas Cooperativas: conseqüências da regulamentação e fiscalização pelo Banco Central nas cooperativas; quem deve ser o responsável pela regulamentação e fiscalização; influência do Banco Central na profissionalização da gestão das cooperativas; como seriam as cooperativas se a regulamentação e fiscalização fossem feitas por uma entidade autônoma de auto-regulação.

Parte VII: Produtos e Serviços do SICREDI: adequação dos produtos e serviços às necessidades dos associados; taxa de juros praticada nas operações de crédito e aplicações financeiras diferenciadas, em relação ao mercado; nível de utilização dos produtos e serviços; relação custo x benefício entre as taxas praticadas e os serviços prestados.

Parte VIII: Comunicação com o SICREDI: adequação dos meios mais utilizados; canais mais utilizados; importância das suas contribuições para o SICREDI; finalidade da comunicação com os associados; alternativas e ferramentas para melhor o processo de comunicação.

Parte IX: Visão de Futuro: principais desafios e melhorias que necessitam serem feitas.

### 7.3.3 Etapa 3 – Realização da entrevista estruturada

Após a aplicação do questionário, foi realizada uma entrevista estruturada, com praticamente as mesmas questões do questionário, solicitando também esclarecimentos a respeito dos resultados apresentados. A intenção foi verificar, junto aos entrevistados, a justificativa para a resposta média obtida junto aos questionários, ou seja, tentando esclarecer quais os possíveis motivos pelos quais a maioria dos entrevistados respondeu daquela forma. Também foi questionada a opinião dos entrevistados a respeito de cada questão, uma vez que os mesmos não haviam respondido ao instrumento enviado previamente.

A entrevista, em face do tempo e do período de férias, foi realizada com 02 informantes qualificados pelo conhecimento que possuem do SICREDI e pela efetiva participação que tiveram na sua constituição.

**Tabela 2** - Cooperados entrevistados

Cooperado	tempo de associação	dirigente	Idade	Reeleito
A	25 anos	Sim	59	sim
B	16 anos	sim	44	Sim

As perguntas das entrevistas foram feitas diretamente pelo próprio pesquisador. As respostas foram gravadas, estando a identificação dos entrevistados preservada em comum acordo, apontando somente algumas características relevantes para a pesquisa.

A entrevista, apesar de não representar uma fonte estatística de dados, busca alcançar a pluralidade de opiniões. Também foi utilizada como indício das respostas dos questionários.

As ferramentas qualitativas produzem dados descritivos a partir dos quais é possível teorizar elementos e estabelecer hipóteses explicativas.

Creemos que a Entrevista Estruturada permite um diálogo cara a cara com os sujeitos do estudo, direto e espontâneo, pelo que esta se configura como a melhor maneira de se aprofundar as percepções e motivações dos sujeitos, desde que o investigador seja capaz de orientar – sem determinar – o curso da conversação.

A entrevista a informantes qualificados se transforma em uma ferramenta fundamental para obter expressões subjetivas, pois se refere tanto aos discursos acadêmicos como às práticas específicas. Nesse sentido, facilitará o acesso a visões de diversos atores sobre os processos de nosso estudo e as estratégias adotadas pelas cooperativas.

#### **7.4 CONFIABILIDADE E VALIDADE**

A validade da pesquisa é respaldada por uma série de elementos pertinentes à metodologia integrada que foi utilizada. Por um lado, a integração de ferramentas qualitativas e quantitativas propicia a oportunidade de ler de formas diferentes a realidade que está sendo abordada e o conhecimento que está sendo construído. Por outro lado, a validade acontece com a reflexão propiciada e adquire um caráter interno, já que o próprio investigador é capaz de se auto-avaliar e determinar se mediante o procedimento metodológico adotado, foi alcançada a compreensão dos sentidos e significados que se pretendia inicialmente.

A confiabilidade dos resultados alcançados no presente trabalho está fundada na participação ativa dos diferentes sujeitos envolvidos no projeto.



## 7.5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para facilitar a compreensão, a visualização e análise dos dados, foram utilizadas tabelas e gráficos apontando a representatividade de cada resposta, de acordo com o tipo de cada respondente. As respostas dos questionários são apresentadas individualmente, e abaixo do gráfico correspondente a cada uma das perguntas, foi acrescentado o resultado da entrevista estruturada, incluindo a síntese das idéias dos entrevistados sobre o resultado de cada pergunta do questionário, assim como, a transcrição de fala e comentários do próprio pesquisador.

## 7.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados foi realizada a partir de uma reinterpretação dos passos indicados por Taylor e Bogdan (1994) adequados a uma metodologia que integra ferramentas quantitativas e qualitativas. O enfoque central está orientado para uma análise em profundidade dos cenários e da organização foco de análise. Em geral, a análise se desenvolveu em três etapas principais:

- a) A primeira etapa consistiu no “descobrimento em progresso”, identificando temas, desenvolvendo proposições. Taylor e Bogdan recomendam o exame dos dados de todas as formas possíveis, reunindo toda a informação obtida e, se possível, contar com mais alguém que irá ler e revisar a informação. Deve-se seguir a pista dos temas, intuições, interpretações e idéias, todas elas registradas, se possível, com comentários e observações. Devem ser identificados os temas emergentes e tentar defini-los, já que servem como novas categorias de análise. Neste momento será útil elaborar tipologias ou esquemas de classificação, também em termos de semelhanças e diferenças, para identificar temas e assim desenvolver construções e proposições teóricas.

- b) A segunda etapa consistiu na codificação da informação e no refinamento da compreensão do tema em estudo. A codificação é um modo sistemático de desenvolvimento e refinamento das interpretações dos dados. Um primeiro passo foi a criação de categorias de codificação, que podem ser obtidas seja a partir de temas recorrentes surgidos no discurso escrito e falado, seja a partir dos demais antecedentes, temas, construções e proposições teóricas. Devem codificar-se todos os dados através de um número ou letra que identifique cada construção, variável ou tema. Logo, é recomendável classificar a informação de acordo com cada tema para refiná-la e assim proceder à análise.
- c) A terceira etapa implica a relativização das descobertas, a compreensão dos dados no contexto em que foram recolhidos. Devem ser controlados aqueles elementos que dificultem a credibilidade do estudo, como a influencia do investigador e as suposições próprias, como também as interferências externas, as condutas particulares dos informantes, entre outros. Ademais, a informação recolhida por meio das entrevistas abertas com algum grau de estruturação, deve ser analisada utilizando o método qualitativo de análise de conteúdo.

As idéias de López-Aranguren (1993) permitem concluir que, para efetuar a análise de conteúdo se constrói um Sistema de categorias de análises, vinculadas ao problema de investigação e aos objetivos do estudo. Essas categorias assumem um caráter de exclusividade, exaustividade e independência. As categorias são elaboradas a partir das temáticas do marco teórico e da informação obtida, utilizando as áreas temáticas presentes nas entrevistas. Procede-se, posteriormente, a uma revisão das categorias de análise, a partir das categorias conceituais dos próprios atores sociais, com o fim de readequar as teorias.

Ressalte-se, ainda, que a pesquisa não pretende aprofundar uma discussão de caráter teórico sobre a importância epistemológica dos conceitos nela empregados, escapando assim de seu propósito, dimensionar ou avaliar suas possíveis contribuições para o desenvolvimento das escolas de pensamento nos quais eles estão normalmente inseridos. Em outras palavras, a partir da revisão das

referências e das vivências que foram trazidas pela investigação é que foram empregadas (diretamente ou com adaptações) aquelas ferramentas conceituais que se mostraram mais apropriadas à compreensão dos diferentes fenômenos relacionados ao objeto de estudo.

## 8 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base no que foi levantado na apuração das respostas dos questionários e entrevistas realizadas, apresenta-se, a seguir, os resultados constatados.

### 8.1 QUESTIONÁRIOS

#### 8.1.1 Parte I – informações gerais

**Tabela 3 - Questionário**

<b>Cargo/Função</b>	<b>Grupo</b>	<b>Quantidade enviada</b>	<b>N° que responderam</b>	<b>Percentual</b>
Dirigentes do SICREDI RS (presidentes e vice-presidentes)	G1	104	11	11%
Conselheiros de Administração e Fiscal do SICREDI RS	G2	1.212	44	4%
Gerentes da Central RS (auditoria interna, assessoria organizacional, gestão de pessoas, expansão social e expansão de negócios)	G3	05	01	20%
Gerentes das Cooperativas (de controladoria, regionais e de Postos de Atendimento Cooperativo – PAC)	G4	476	47	10%
Associados	G5	10 por PAC	128	3%
Total que responderam		6.497	231	4%

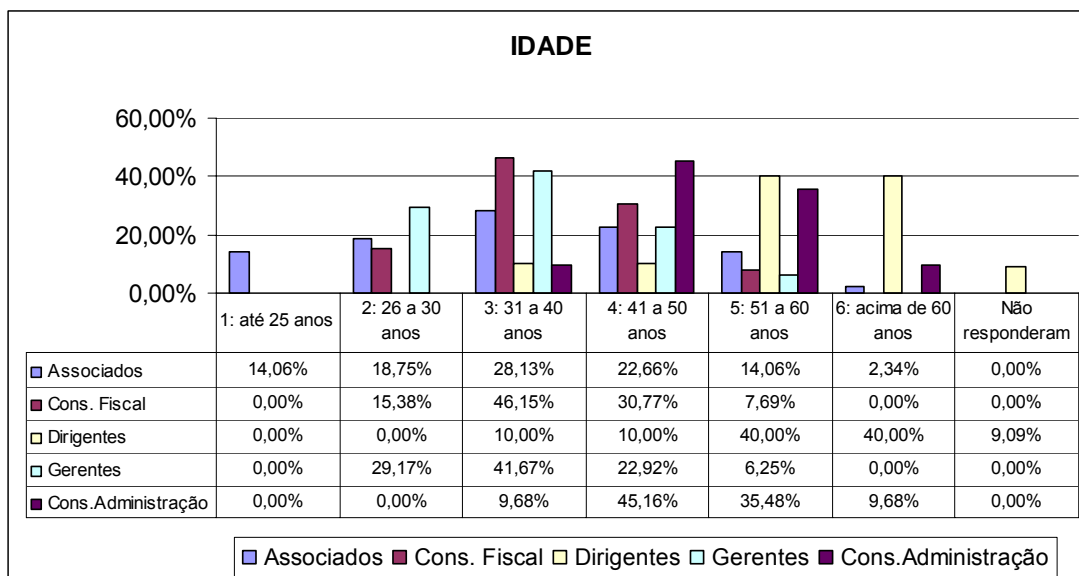
Dos questionários que foram enviados, se obteve o seguinte número e percentual de devolução dos mesmos:

Conforme já foi ressaltado anteriormente, os questionários foram enviados pela internet para os dirigentes e gerentes e a estes foi solicitado que disponibilizassem os questionários aos conselheiros de administração e fiscal, assim como, aos associados (pelo menos 10 por Posto de Atendimento Cooperativo). Em face disso, não há como precisar a quantos conselheiros e associados, o questionário efetivamente foi disponibilizado, restando este índice de representação da população que, diante dos meios de coleta de dados, não pode ser considerado probabilístico. Mesmo assim, dada a quantidade de respondentes, estima-se que os resultados devem estar muito próximos da realidade verificada em todo o Sistema - foco de análise.

Os questionários foram entregues na sua grande maioria em meio físico, ou seja, por malote interno do SICREDI, sendo que, por e-mail, foram enviados apenas 59 questionários. A seguir apresenta-se os principais resultados obtidos e compilados no estudo, organizados de forma seqüencial, assim como foram respondidas todas as questões apresentadas.

#### **8.1.1.1 Idade**

Conforme o gráfico 17 deve-se destacar, inicialmente, que entre os conselheiros, dirigentes e gerentes não há a presença de jovens com menos de 25 anos. Nesses casos, a faixa etária está concentrada dos 31 aos 60 anos. Entre os gerentes a maioria situa-se entre 26 e 40 anos, com um percentual de apenas 6,25% entre 51 e 60 anos e nenhum com mais de 60 anos. Diferentemente dos dirigentes que possuem 80% acima dos 51 anos, dos quais 40% já estão acima dos 60 anos. Os associados, por sua vez, encontram-se bem mais distribuídos, com 14% de jovens com menos de 25 anos e apenas 2,34% com mais de 60 anos. Nas faixas etárias entre os 26 e os 60 anos há equilíbrio.

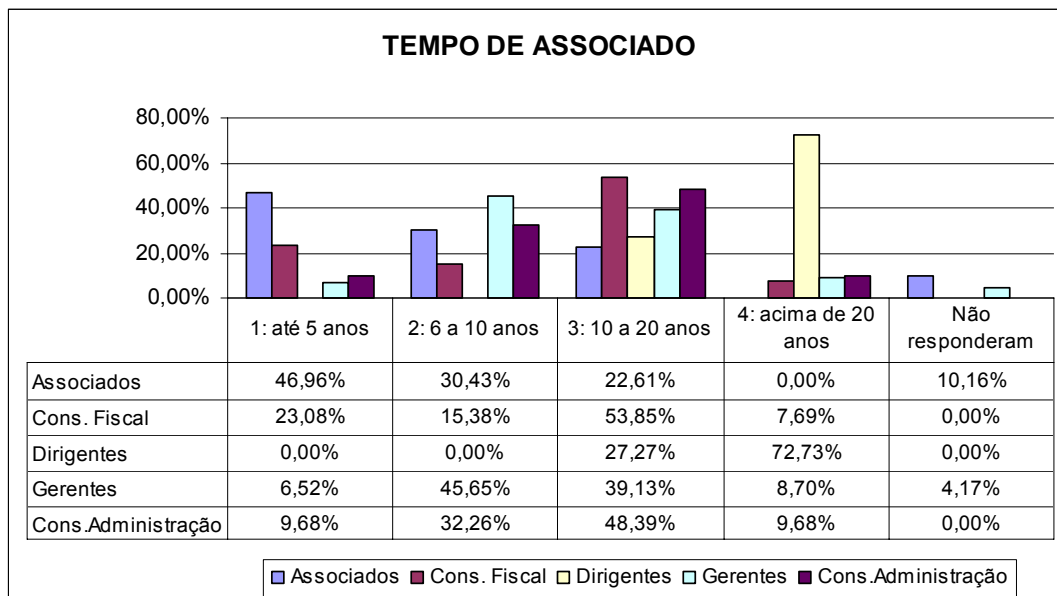


**Gráfico 17 – Faixa Etária dos que responderam ao questionário**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.1.2 Tempo de Associação

Destaca-se que quase 80% dos associados possui menos de 10 anos de associação, reflexo do expressivo crescimento que o SICREDI vem apresentando nos últimos anos no número de associados. Os gerentes contam tempo de associação expressivo, pois 45% está entre 6 e 10 anos no SICREDI e 39% entre 10 e 20 anos. Os dirigentes, os conselheiros fiscais e de administração, por sua vez, também ingressaram no SICREDI há bastante tempo, sendo que no caso dos conselheiros a maioria ingressou há mais de 10 anos e os dirigentes ingressaram na grande maioria (72%), há mais de 20 anos.

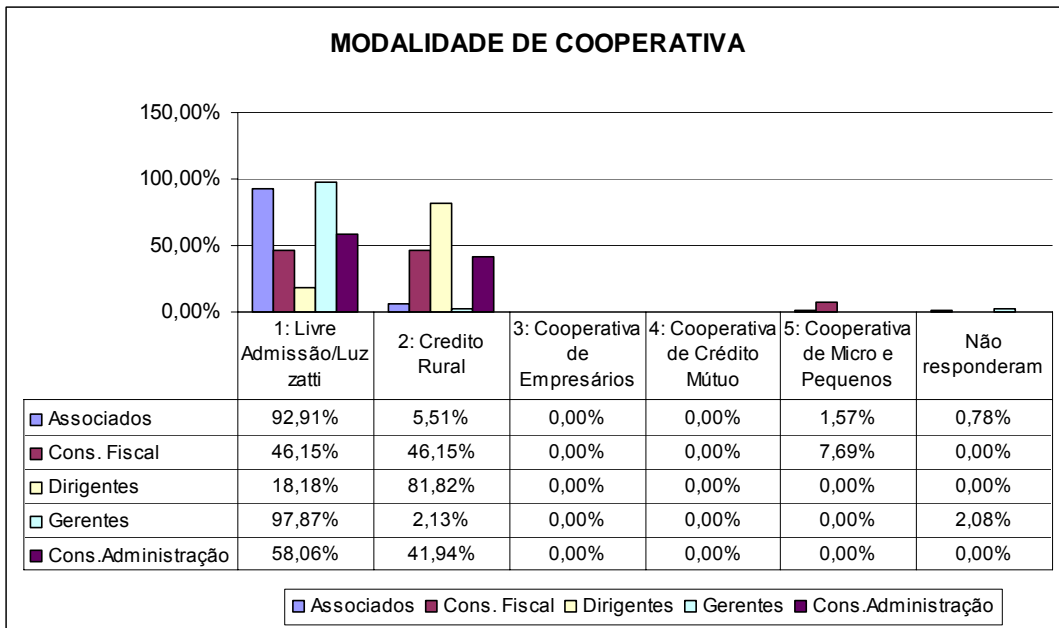


**Gráfico 18 – Tempo de Associado**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.1.3 Modalidade de Cooperativa**

Ao observar o gráfico 19, verifica-se que a maioria dos associados, dos gerentes e dos conselheiros de administração são associados de cooperativas de crédito de livre admissão de associados, modalidade surgida em 2003 por meio da Resolução Bacen n°. 3.106/03. Tal fato decorre principalmente da estratégia adotada pelo SICREDI de transformar nessa modalidade todas as cooperativas de crédito rural que preenchem as exigências legais necessárias à transformação. No caso dos dirigentes, a maioria (82%) é associada de cooperativa de crédito rural. Esse percentual tão elevado, possivelmente, decorre do fato de que as cooperativas dos dirigentes ainda não efetuaram a transformação para livre admissão, seja porque o seu projeto de transformação ainda não foi aprovado pelo Banco Central ou, porque a cooperativa ainda não preenche os requisitos legalmente exigidos para a sua transformação. Por fim, no caso dos conselheiros fiscais há um equilíbrio, sendo que 46% são sócios de cooperativas de livre admissão e 46% de cooperativa de crédito rural.



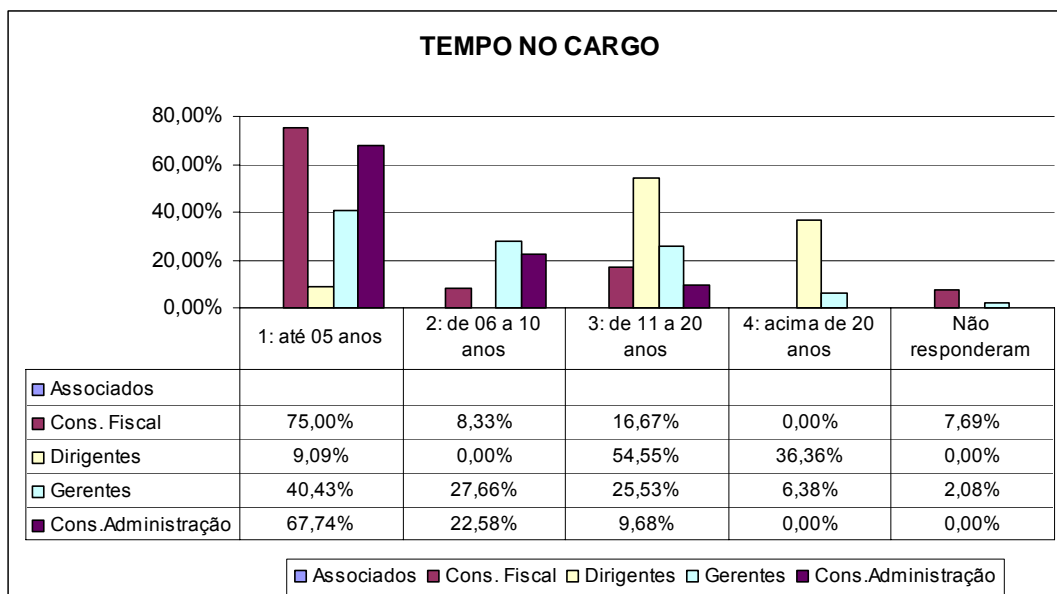
**Gráfico 19 – Modalidade de Cooperativa**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.1.4 Tempo no Cargo**

O próximo gráfico demonstra o tempo em que os dirigentes, os conselheiros e os gerentes estão no exercício das suas funções. É de se destacar que dos dirigentes, 54,55% estão no cargo entre 11 e 20 anos, indicando, por um lado, experiência no exercício da função e, por outro, uma longevidade no cargo. Entre os conselheiros a realidade já é outra visto que a maioria está no cargo há menos de cinco anos, o que decorre, possivelmente, da exigência legal e estatutária de renovação do quadro. Entre os gerentes, 40% estão no SICREDI há menos de cinco anos, e mais de 50% estão no SICREDI há um período que vai de 06 a 20 anos, o que também indica um quadro gerencial experiente e com baixa rotatividade, permitindo conhecimento da função e das necessidades dos associados e da cooperativa.



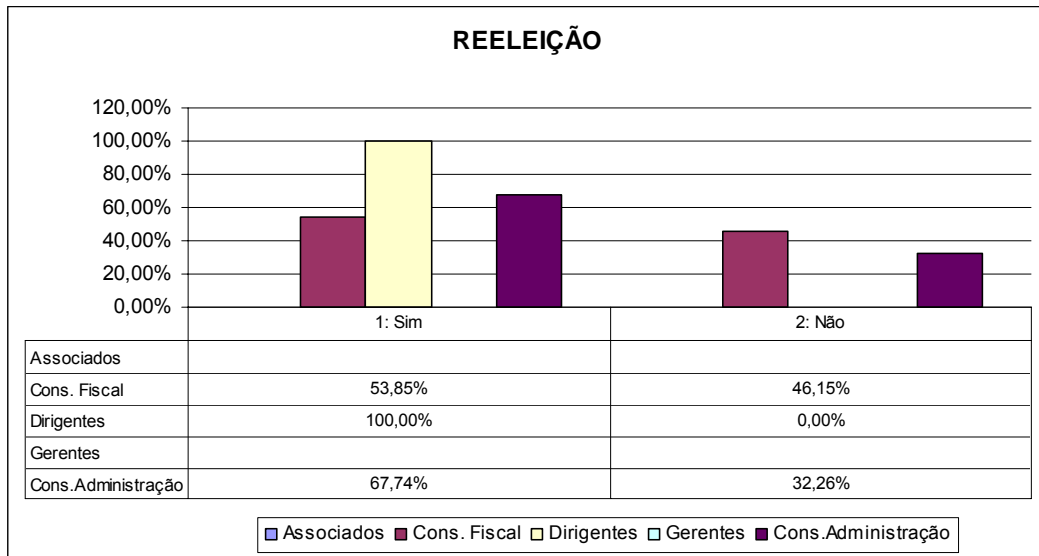


**Gráfico 20 – Tempo no Cargo**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.1.5 Reeleição

O último gráfico desta seção precisa ser lido em conjunto com o anterior, pois como visto no anterior, a maioria dos dirigentes está no cargo há mais de 11 anos. Como o mandato é de quatro anos, imagina-se que a totalidade deles já tenha sido reeleita. No conselho fiscal, 53%, e no conselho de administração, 67% também já foram reeleitos. Possivelmente nos conselhos, o percentual seja menor em face de estarem há menos tempo no SICREDI e em função das regras estatutárias que exigem a renovação dos conselhos.



**Gráfico 21 - Reeleição**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

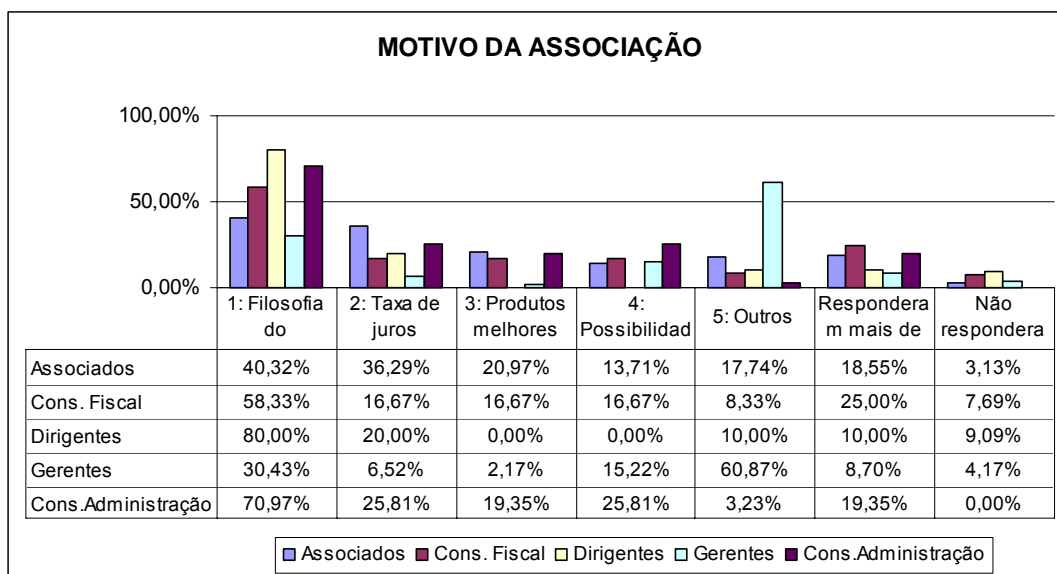
### 8.1.2 Parte II Informações sobre o Ingresso e Permanência no Quadro Social do SICREDI

As informações sobre o ingresso e a permanência no quadro social foram divididas em 05 questões, especificadas abaixo com as respostas. Alguns associados fizeram apontamentos e sugestões em algumas perguntas, sendo que tais apontamentos foram transcritos logo abaixo do gráfico.

#### 8.1.2.1 Motivo que o levou a ingressar/associar ao SICREDI

O gráfico indica que a maioria dos associados (40%), dos conselheiros fiscais (58%), dos dirigentes (80%) e dos conselheiros de administração (71%), ingressaram no SICREDI por causa da filosofia do cooperativismo. Não é possível indicar se essa consciência realmente já existia no momento do ingresso ou se foi adquirida no decorrer e ao longo do tempo de associação, em especial no caso dos dirigentes e conselheiros. Dos gerentes, 60% responderam que ingressaram no SICREDI por outros motivos, em especial, em razão do emprego. No caso dos

associados, também um percentual considerável (36%) respondeu que ingressou em face das taxas de juros menores, o que indica que a questão econômica também é importante, ou seja, num mercado competitivo, não basta apenas a filosofia do cooperativismo, mas é essencial também ter produtos e serviços adequados às necessidades dos associados.

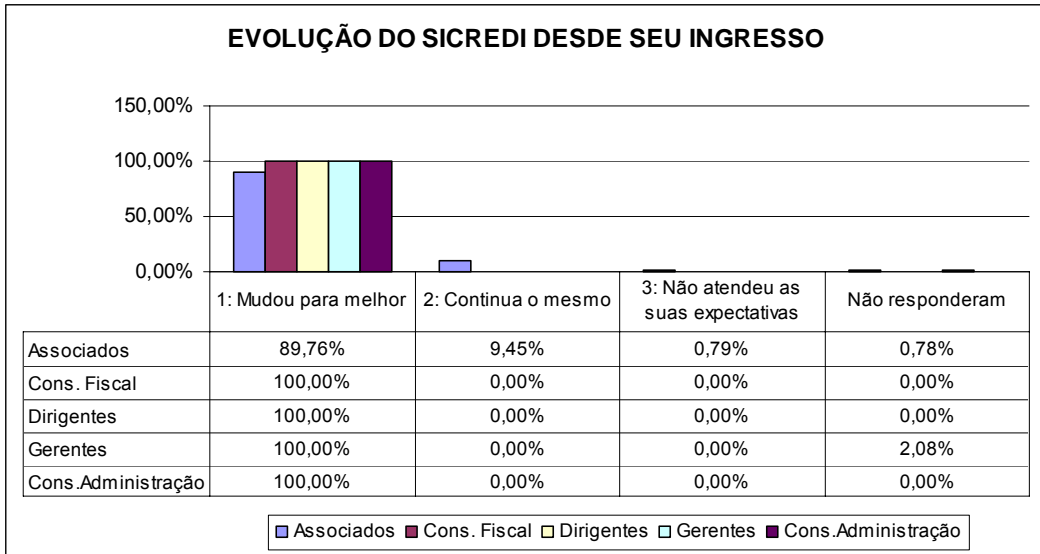


**Gráfico 22 – Motivo da Associação**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.2.2 Situação do SICREDI desde o Ingresso

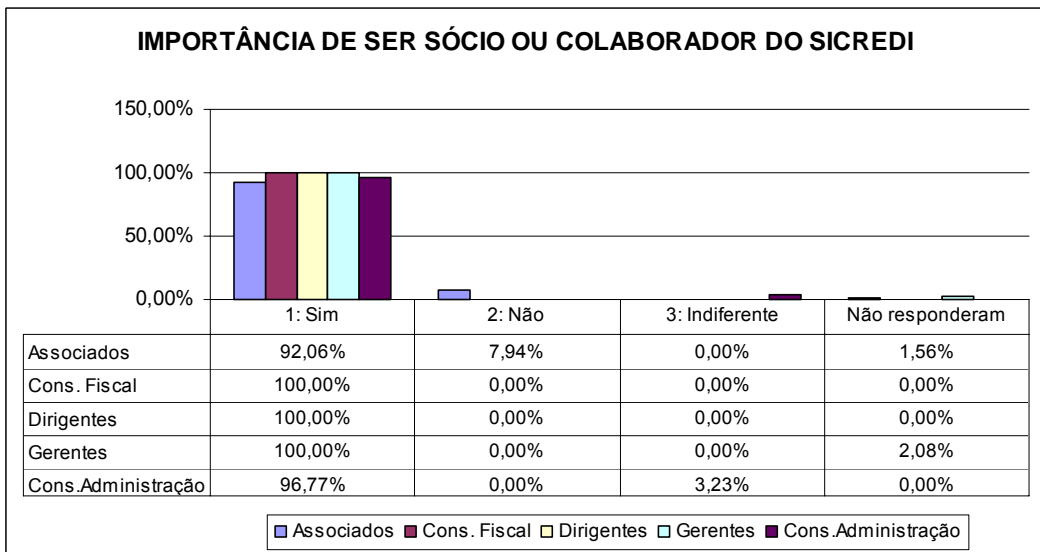
Nesse caso, houve quase uma unanimidade no sentido de que realmente o SICREDI mudou para melhor. A grande maioria percebe o que realmente vem acontecendo com o SICREDI, ou seja, o crescimento e o desenvolvimento. Os números apresentados demonstram o expressivo crescimento nos últimos anos e o esforço para melhorar as condições econômicas e sociais dos associados, através da disponibilização de produtos e serviços competitivos e adequados à sua realidade, com um custo compatível.



**Gráfico 23** – Evolução do SICRED desde o seu ingresso  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

**8.1.2.3 Considera importante ser sócio/colaborador de uma cooperativa**

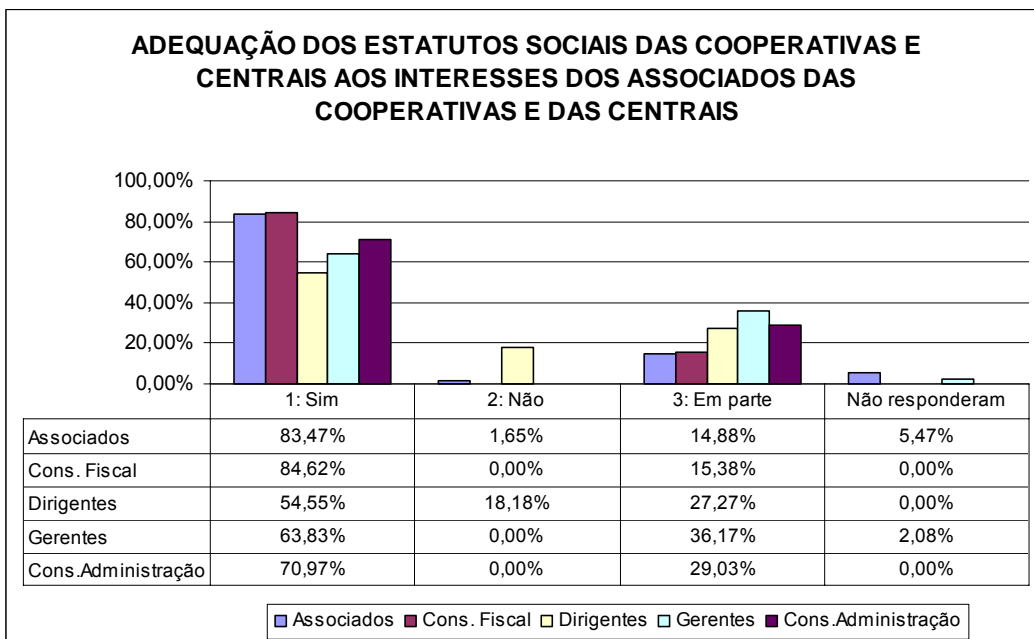
O resultado deste gráfico quase que repete o gráfico anterior. A grande maioria reconhece ser muito importante ser sócio de uma cooperativa, indicando que realmente há um grau de confiança na entidade cooperativa e uma crença na possibilidade de resolver os problemas através da cooperação.



**Gráfico 24** – Importância de ser sócio ou colaborador do SICREDI  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo

### 8.1.2.4 Estatuto Social e os Interesses dos Associados, da Cooperativa e da Central

Para esta questão, a grande maioria entendeu que o estatuto social atende aos interesses, sendo que nas entrevistas, as justificativas foram de que o estatuto social ainda atende as necessidades, requerendo, todavia algumas alterações/adequações na questão do capital social precisam ser realizadas.



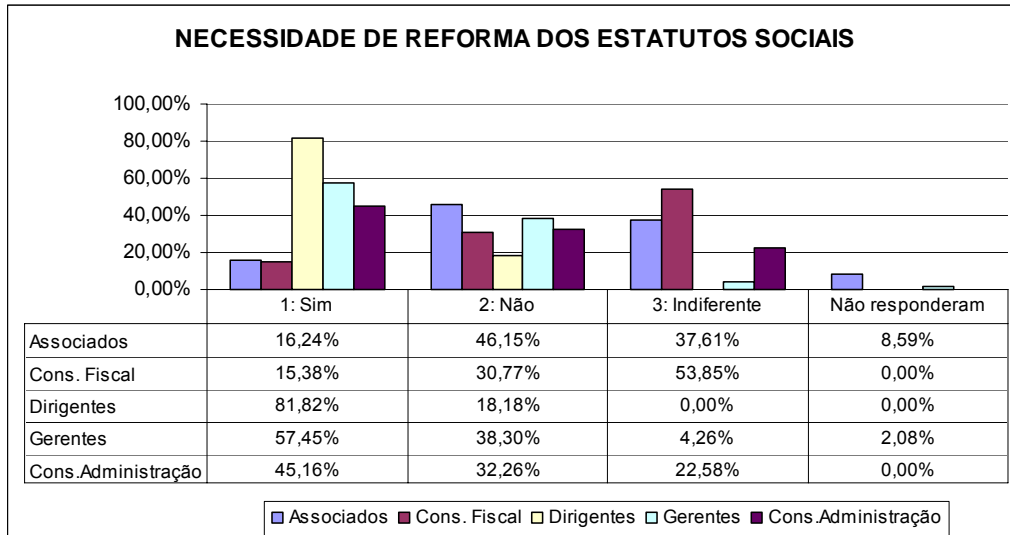
**Gráfico 25 – Adequação dos Estatutos Sociais**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.2.5 Necessidade de Reforma do Estatuto Social

A questão está ligada à anterior. No entender da maioria dos dirigentes, gerentes e conselheiros de administração o estatuto social necessita ser alterado. Já para 46% dos associados não há esta necessidade e aos outros 37% é indiferente. Para a maioria do conselho fiscal também é indiferente. Os principais indicativos de necessidades de alteração dizem respeito ao capital social (resgate do capital social após determinado período de associação ou após a aposentadoria, liquidez do

capital, etc.), adequações à legislação e regras para assumir cargo de conselheiro e dirigente.



**Gráfico 26 – Necessidade de Reforma dos Estatutos Sociais**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

A seguir, descreve-se as observações realizadas pelos respondentes para este questionamento.

Dirigentes:

- “atração e retenção do capital, especialmente forma de retirada e possibilidade de remuneração fora da lei 5.764”.
- “sempre atualizado”.
- “retirada do capital aos 65 anos”.
- “aprimorando-o sempre dentro das normas”.
- “ser mais flexível”.
- “capital social e governança”.
- “valor da quota mínima e forma de liquidez da quota capital”.

Conselheiros Fiscais

- “manter o associado em 1º lugar, acima de tudo”.

## Conselheiros de Administração

- “quando necessário para o desenvolvimento do sicredi”.
- “pequenos ajustes constantemente”.
- “de modernização”.
- “sempre melhorando em benefício do associado”.
- “para atender a realidade atual e as mudanças da legislação”.
- “aprimorando para melhor atender os interesses dos associados e cooperativa”.
- “adequar a realidade atual”.

## Gerentes

- “devolução de capital”.
- “resgate de capital”.
- “somente para adequar a legislação”.
- “na forma de saque do capital”.
- “adequações necessárias”.
- “com a livre admissão, melhorar no que diz respeito ao público urbano”.
- “liquidez do capital social, forma de pagamento do mesmo, forma de escolher coordenadores de núcleo”.
- “deve ser revisto o mínimo estatutário para se associar, já que este nem sempre é obedecido pelas filiadas, (aposentados....etc....), e a retirada do capital, como um investimento com retiradas parciais....”.
- “formas de saques do capital social, quando aposentado e depois de um determinados anos de associação”.
- “barreira de ingresso (R\$ valor da cota)”.
- “liquidez para o capital, regras mínimas para ingresso como Conselheiro e/ou Dirigente de uma Cooperativa”.
- “condições de retirada do capital e permanência/representatividade das decisões (AGO x Pré-asmbléia / voto delegado)”.
- “distribuição cota capital como aposentadoria futura”.
- “programação de saque de capital parcelado após certa idade”.

- “política de distribuição de sobras e política de agregação de renda de forma a fidelizar os associados”.

#### Associados

- “distribuição de lucros não em cota capital”.
- “cota capital”.
- “ref. Saque da cota capital após determinado período de associação”.
- “pois sempre tem algo a ser melhorado e adequado a época, deve ser atualizado constantemente...”.
- “quanto a devolução do capital”.
- “o associado deve ser mais comprometido com a cooperativa na qual faz parte”.
- “possibilitar o saque do capital de forma parcial analisando o tempo de associação”.
- “Remunerar o capital com taxa justa se comparada ao mercado financeiro”.

### **8.1.3 Parte III Contato com a Cooperativa**

Nesse caso, o levantamento das informações foi feito com base em 11 questões, conforme segue.

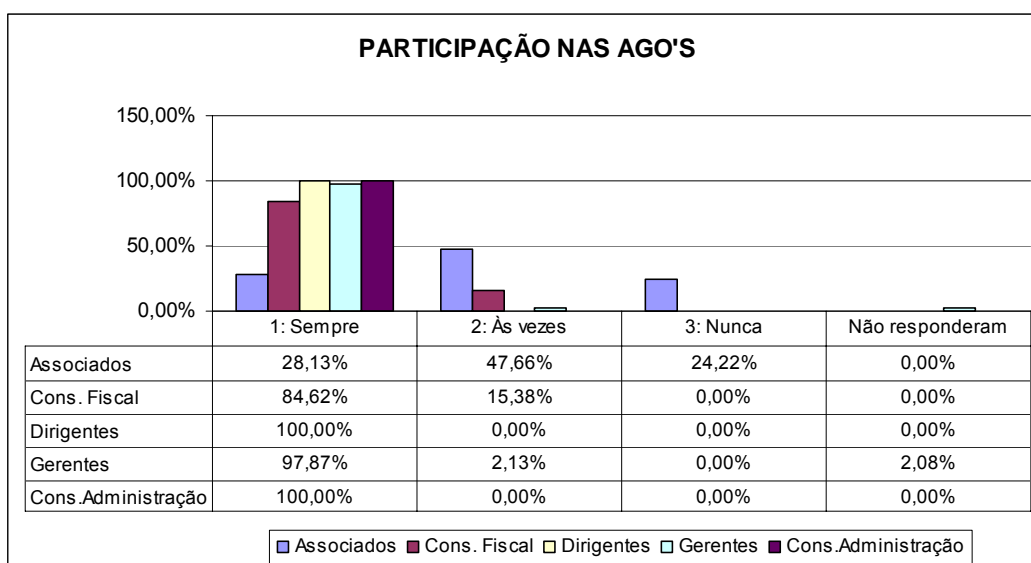
#### **8.1.3.1 Participação nas Assembléias Gerais Ordinárias**

Os dados indicam que ainda há um percentual muito pequeno de associados que participam das assembléias. As entrevistas indicam que promover uma participação cada vez maior dos associados nas assembléias é um desafio constante para o SICREDI, principalmente em razão do crescimento do número de associados nas cooperativas e, em muitos lugares, em razão da distância que



separa o associado da cooperativa. Atualmente, a participação média de associados em assembleias do SICREDI RS tem sido de 20%, considerando as pré-assembleias, conforme se constata na análise das atas das mesmas. Para os entrevistados, o nível de participação ainda pequeno decorre, em parte, da logística, ou seja, dificuldades de deslocamento.

O Entrevistado B relata que *“acho que é uma questão de logística. Se a gente olhar bem, pega uma Cooperativa, vamos pegar um caso tipo SICREDI Altos da Serra: eu tenho Unidade de Atendimento em Cambará do Sul e tenho Unidade de Atendimento em Vacaria, tenho Unidade de Atendimento em Tapejara, e tenho Unidade de Atendimento ainda em Sananduva Se eu olhar estes quatro pontos nas distâncias geográficas que separam o ponto extremo de um pro outro, eu to falando de uma distância de 250 a 300 quilômetros se olhar isso no Estado”*.



**Gráfico 27 – Participação nas AGO'S**

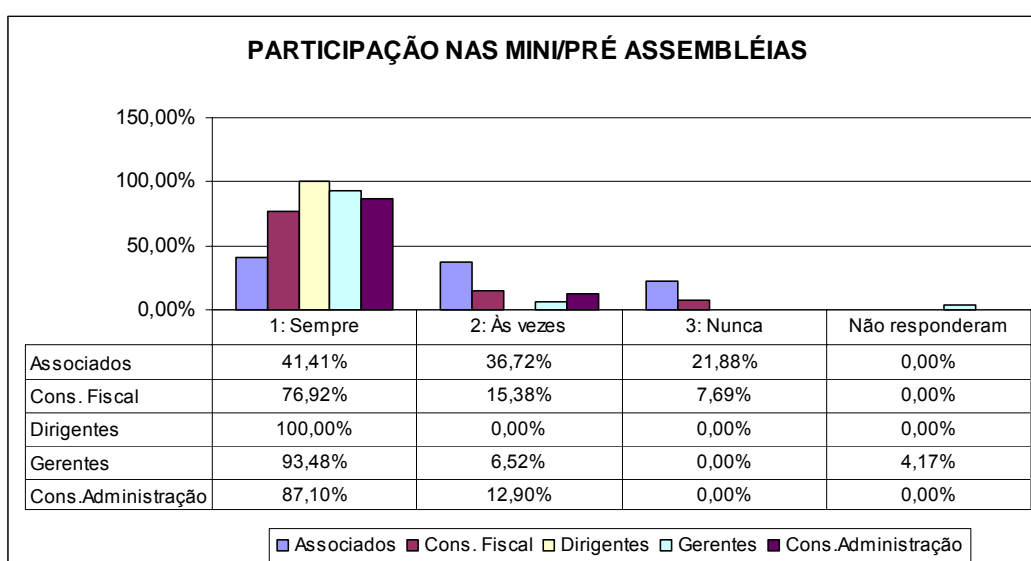
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.3.2 Participação das Mini/Pré-Assembléias**

Nesse caso, temos uma participação maior dos associados. De acordo com os entrevistados, as pré-assembléias foram muito importantes para permitir uma aproximação ainda maior entre as cooperativas e seus associados. Apesar de não possuírem um caráter deliberativo, pela sua informalidade, permitem uma discussão mais aberta da situação da cooperativa, facilitando a apresentação dos números e projetos da cooperativa, bem como a indicação de novos conselheiros e líderes, visto que cada comunidade conta com o seu representante nos conselhos e grupo de líderes. Das pré-assembléias, também já se extrai um indicativo de condução dos assuntos nas assembléias gerais. Em face disso, muitos associados comparecem apenas às pré-assembléias e não vão às assembléias gerais. Para os entrevistados, as pré-assembléias assumem um papel estratégico, inclusive pela questão da logística para participação nas assembléias.

O entrevistado B relata que *“a importância estratégica do porque das pré-assembléias, eu diria que foi um fator fundamental para que unidade do SICREDI ficasse com êxito e que todos os associados tenham a oportunidade de participar da vida da sua Cooperativa, participar do processo de gestão, do processo de decisão, como também, ao mesmo tempo, ter a transparência no sentido de ser comunicado como é que anda a vida da sua Cooperativa, como é que andam os negócios dentro da sua Cooperativa. Mas eu vejo que... acho que essa questão da participação... eu diria que nós estamos apenas numa parte da caminhada. Nós temos um grande desafio de continuar com essa questão, nós cada vez temos que buscar mais e melhores mecanismos de proporcionar participação do associado nesses eventos (assembléias), que é um momento sublime em que a Cooperativa vai ao encontro do associado mostrar o que foi feito, mostrar a sua situação e pedir apoio, e pedir apoio nas questões que precisa de ajuda. Eu diria que esse é o desafio e também fica a outra questão de fazer com que esses eventos sejam bem organizados, que sejam eventos na própria comunidade. Quando a Cooperativa fizer a pré-assembléia, escolher local adequado, horários adequados e muitas vezes as presenças, elas também são proporcionais. Nessas horas, se o dia e o horário não for muito bem escolhido, eu vou ter dificuldades, porque as pessoas estão com outras agendas,*

*outros compromissos e isso acaba prejudicando essa presença. Então eu acho que esse é o nosso grande desafio: de fazer com que esses eventos sejam cada vez melhor organizados, provocar uma participação de quantidade com qualidade, isso também é importante que se diga, e eu diria que ficam aqui alguns desafios ainda de evoluir e melhorar cada vez mais esse processo. Eu acho que essa é uma opinião, eu respeito sempre a opinião das pessoas quando se trata de um assunto dessa natureza. Eu diria que é um indicador de que a gente tem feito já algumas coisas, mas precisamos ainda melhorar mais”.*



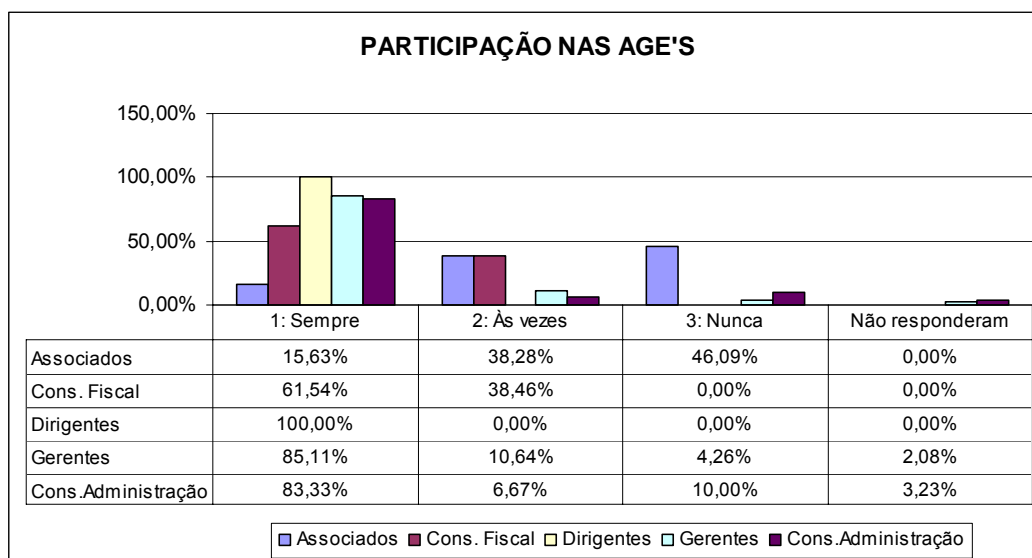
**Gráfico 28 – Participação nas Mini/Pré Assembléias**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.3.3 Participação nas Assembléias Gerais Extraordinárias**

Conforme o gráfico 28, o comparecimento dos dirigentes, conselheiros e gerentes é sempre expressivo em razão da necessidade de se fazerem presentes nas assembléias, para sua condução e apresentação das pautas de discussão de deliberação. Como já ressaltado no item anterior, a presença dos associados se dá mais nas pré-assembléias. Nas entrevistas, a justificativa para os dados foi de que o comparecimento precisa ser cada vez mais estimulado, de modo a tornar as assembléias mais atrativas e não tão formais. Para tanto, podem ser feitas palestras,

antes ou depois da assembléia, sobre temas de interesse dos associados, jantares, dentro outros.

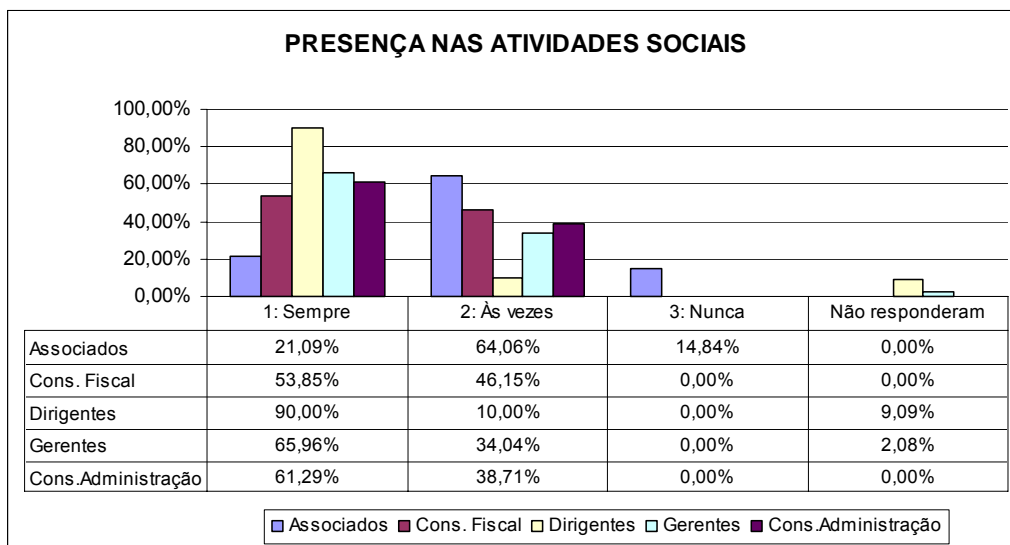


**Gráfico 29 – Participação nas AGE'S**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### 8.1.3.4 Presença nas Atividades Sociais (jantares, palestras, cursos, reuniões)

Para os entrevistados, o comparecimento aos eventos é fundamental, uma vez que propicia conhecimento a todos, além de aproximar, especialmente, dirigentes e associados. Foi ressaltado, também, que, a participação dos dirigentes e conselheiros, recém eleitos nos cursos de formação, é obrigatória, pois os cursos visam a preparação e a formação para o exercício da função. Foi destacada, novamente, a questão do desafio permanente que representa promover a participação do associado. Para tanto, é preciso planejar o evento, com temas atrativos, horário compatível, local de fácil acesso, etc.

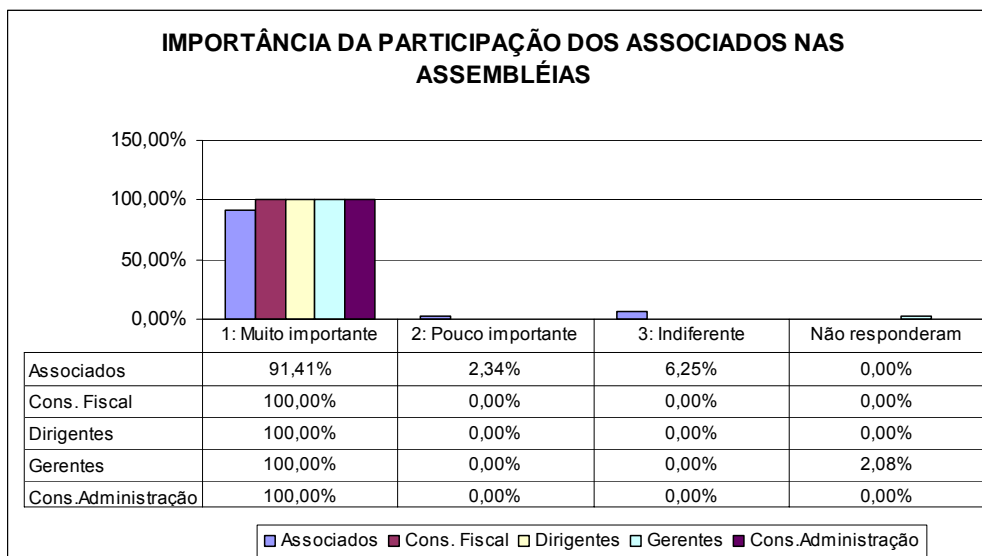


**Gráfico 30 – Participação nas Atividades Sociais**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.3.5 Importância da Participação dos Associados nas Assembléias**

Nesse caso, temos quase uma unanimidade. A grande maioria considera ser muito importante a participação dos associados, o que mais uma vez indica que realmente há uma consciência do que seja uma entidade cooperativa, da importância de ser sócio e a quem cabe a decisão nesta entidade. Apesar do percentual dos que efetivamente participam das assembléias ser menor, a grande maioria tem consciência de quão importante é sua participação. Os entrevistados destacaram novamente a importância da organização dos eventos, e que ainda há muito para melhorar, no sentido de se alcançar uma participação cada vez maior dos associados.



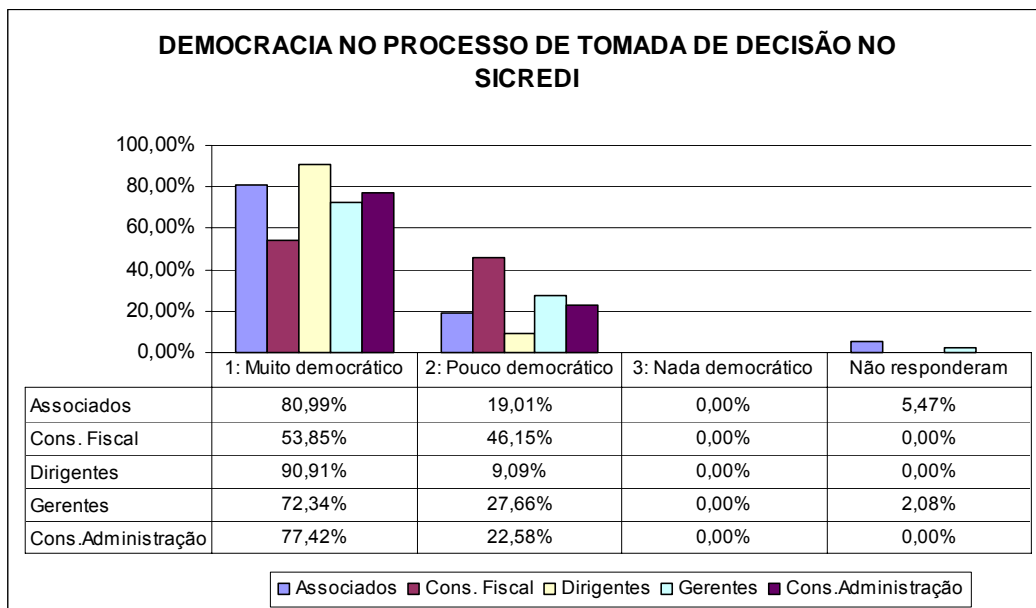
**Gráfico 31 – Importância da Participação dos Associados nas Assembleias**  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.3.6 Democracia no Processo de Tomada de Decisão no SICREDI

Aqui, temos um indicativo importante, com relação ao respeito do princípio da democracia. A maioria dos respondentes entendeu que o processo de tomada de decisão no SICREDI é muito democrático. Segundo os entrevistados, esses percentuais decorrem especialmente das informações que são repassadas aos associados, através das pré-assembleias e assembleias ou ainda, através das reuniões de núcleos ou de lideranças, o que permite que um grande número de pessoas tenha acesso à informação e possa efetivamente participar da definição dos rumos da cooperativa.

Para o entrevistado B, o modelo do processo decisório é assim: *“Eu acho que o modelo em si é estrategicamente muito bem organizado, muito bem arquitetado. Eu vejo que existe sempre um grande desafio nessa questão de fazer com que o processo decisório flua bem e que naqueles assuntos, quando é estratégico, é importante unir o associado, que sempre se ouça o associado. Eu diria que isso, a inteligência da boa gestão mostra que o associado não deve ficar jamais fora do processo decisório. Quanto à questão do modelo de gestão em termos de processo decisório interno, eu diria que ele é um processo, é um modelo que sempre tem que*

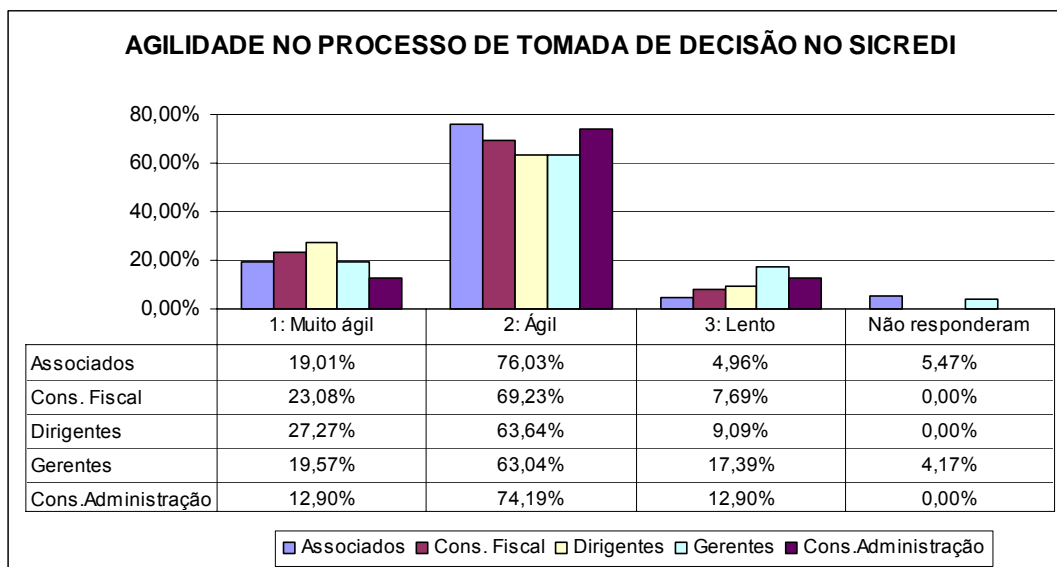
*ser melhorado, tem que ser aprimorado. Existe hoje uma estrutura de representação na central, ou seja, as unidades administrativas para dentro da central, depois a central para com a confederação e vice e versa, mas ele... eu diria que ele hoje com certeza vai precisar de melhorias e aprimoramentos, como é natural dentro de qualquer organização. Você precisa evoluir dentro desse modelo, mas é... eu diria que o grande ponto referencial de tudo isso está na questão de nós jamais nos afastarmos dos associados na questão de processo decisório”.*



**Gráfico 32 – Democracia no Processo de Tomada de Decisão no SICREDI**  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.3.7 Agilidade no Processo de Tomada de Decisão**

Nesse caso, a maioria entendeu que o processo de tomada de decisão é ágil, o que, considerando a estrutura do SICREDI, é bastante positivo. De acordo com os entrevistados, é importante que os associados deliberem em assembléia os assuntos e as questões estratégicas do SICREDI, sendo que as decisões sobre os negócios e encaminhamentos diários devem ser tomadas pelos dirigentes e executivos das cooperativas.



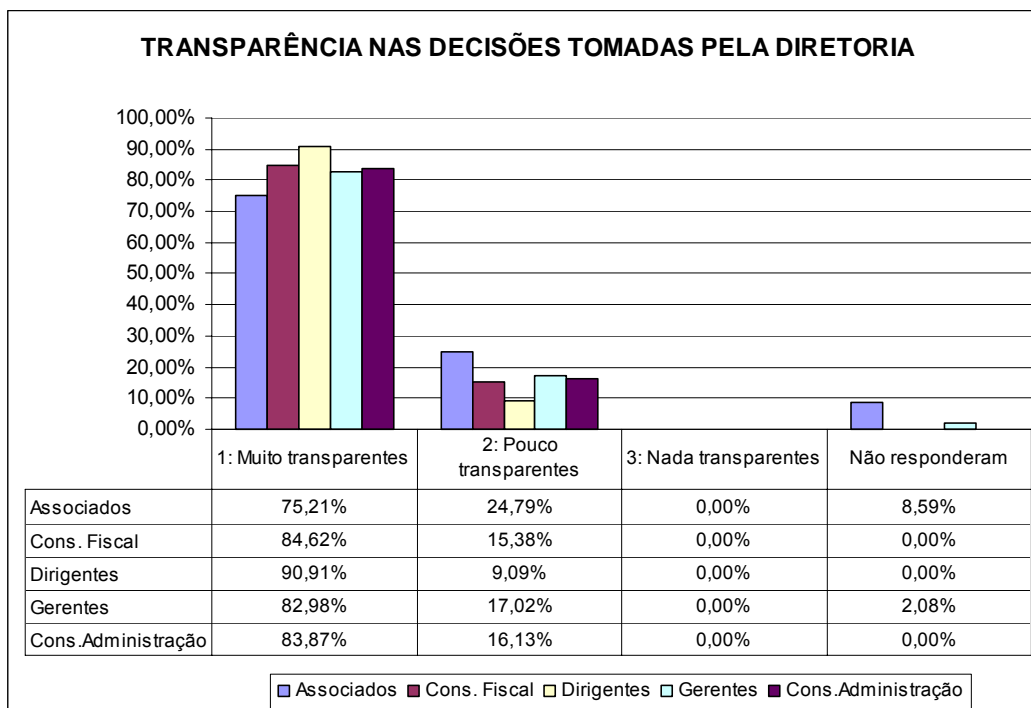
**Gráfico 33 – Agilidade no Processo de Tomada de Decisão no SICREDI**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.3.8 Transparência das Decisões Tomadas pelas Diretorias**

Novamente, a maioria entendeu que as decisões das diretorias são muito transparentes, o que além de ser positivo, decorre da forma como as principais decisões são tomadas e comunicadas. O percentual maior de respostas concentrou-se naqueles cargos que têm acesso mais direto à informação, seja porque participam diretamente da decisão, seja porque são afetados por ela. Para os entrevistados, a transparência maior se dá nas assembléias e nos encontros promovidos com as lideranças, que se encarregam de levar a informação às suas comunidades.



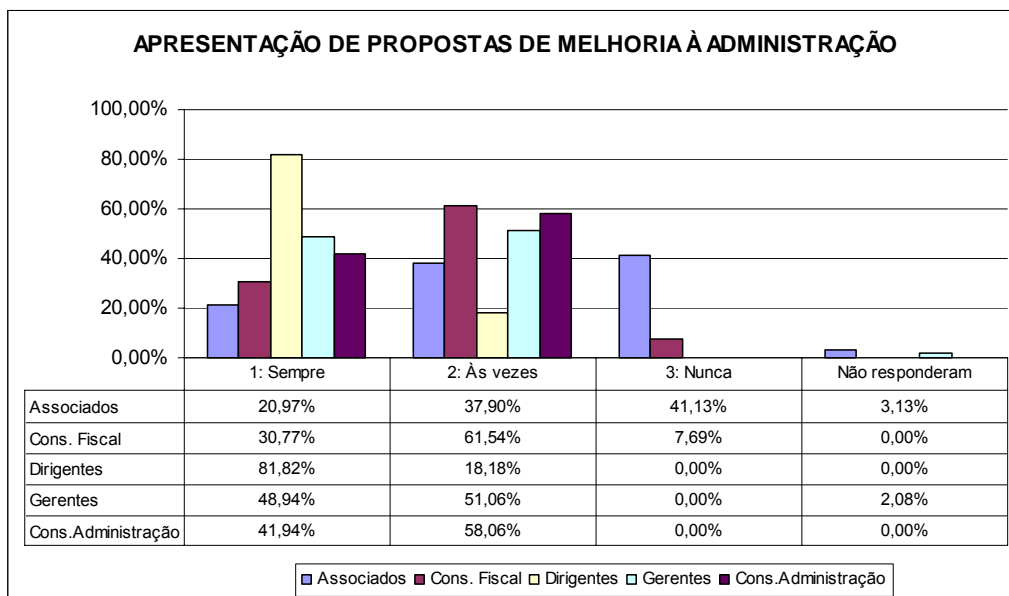


**Gráfico 34** – Transparência nas decisões tomadas pela diretoria

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.3.9 Apresentação de Propostas à Administração da Cooperativa

Nesse caso, não há uma unanimidade. Obviamente, os dirigentes contribuem com percentual maior, possivelmente por estarem diretamente envolvidos na administração. Todavia, os demais respondentes, na sua maioria, ou não apresentam propostas, ou somente às vezes apresentam. Não foi possível detectar a razão para isso, mas é possível desconfiar. No caso dos associados que nunca apresentam, é possível que haja falta de efetiva participação nas atividades da cooperativa. Com relação aos gerentes e conselheiros, que somente às vezes apresentam propostas, é provável que isso se dê por dois motivos: não serem atendidos ou ouvidos nas suas proposições, ou por falta de interesse.

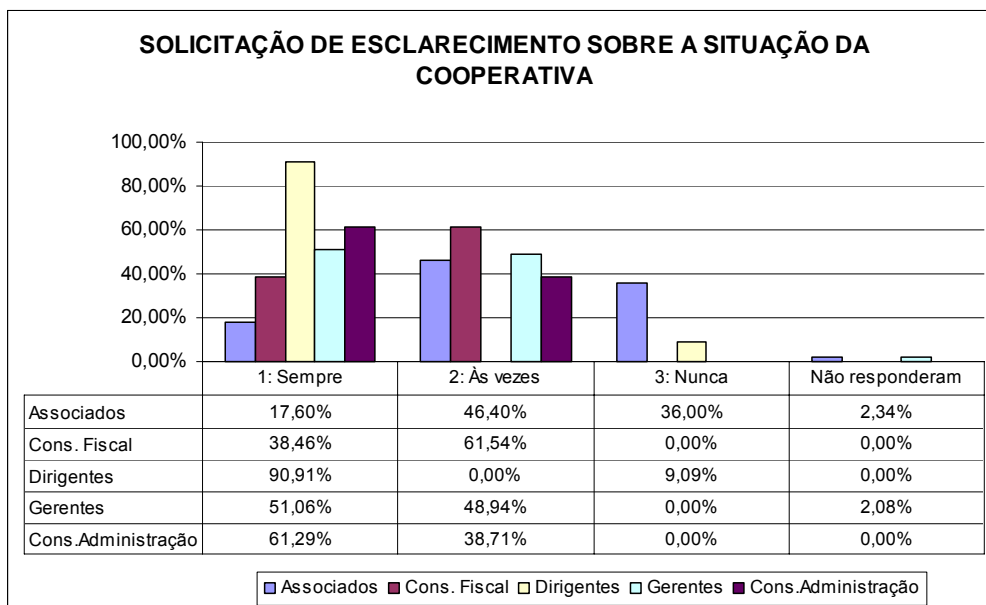


**Gráfico 35 – Apresentação de propostas de melhoria à administração**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.3.10 Solicitação de Esclarecimentos**

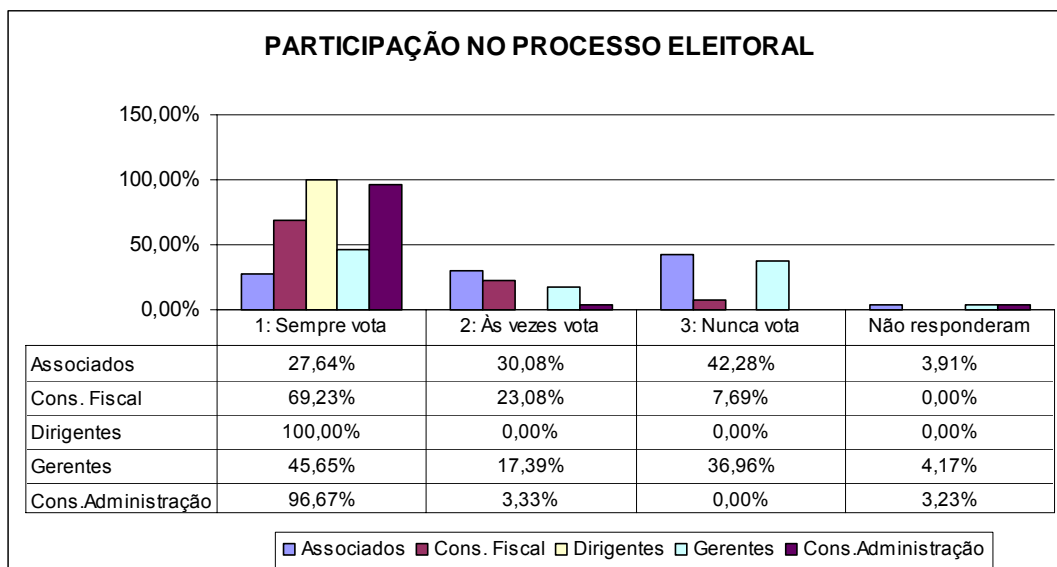
As respostas são semelhantes às da questão anterior, uma vez que, sugerir implica, normalmente, também em solicitar esclarecimentos. Os percentuais de resposta dos conselheiros aumentaram, muito possivelmente, porque muito mais solicitam informações do que as apresentam, em especial, o conselho fiscal pela própria natureza do seu cargo.



**Gráfico 36** – Solicitação de esclarecimento sobre a situação da cooperativa  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.3.11 Participação no Processo Eleitoral**

O resultado expressa aquilo que foi apurado no levantamento de dados quanto aos votos. Há uma participação maior dos dirigentes, conselheiros e gerentes no processo eleitoral e um percentual bem menor de associados, pois a maioria destes, nunca vota, o que mereceria uma investigação maior, visto que a participação no processo eleitoral é, via de regra, a expressão maior da democracia dentro de uma cooperativa. Este ponto do questionário indica que há um interesse menor dos associados em participar do processo de tomada de decisão na cooperativa.



**Gráfica 37 – Participação no processo eleitoral**

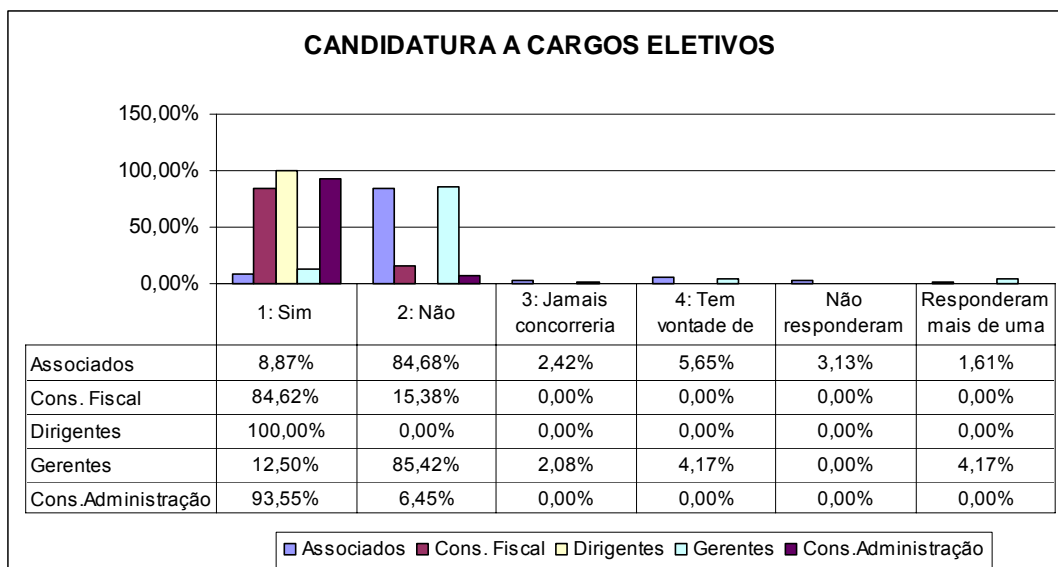
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### 8.1.4 Parte IV - Participação na Administração da Cooperativa

As indagações referentes à participação na administração da cooperativa foram feitas em 04 perguntas, apresentando os seguintes resultados:

##### 8.1.4.1 Candidatura a Cargo Eletivo no SICREDI

Os dados indicam que a grande maioria dos associados não se candidata ao exercício de cargo eletivo, o que pode contribuir para o processo de reeleição dos dirigentes já eleitos. Da mesma forma, os gerentes também demonstram pouco interesse em concorrer a cargos eletivos, preferindo manter sua condição de empregado. O pouco interesse pode advir de eventuais dificuldades de se montar chapa e preencher os demais requisitos estatutários e regimentais para poder concorrer a algum cargo.

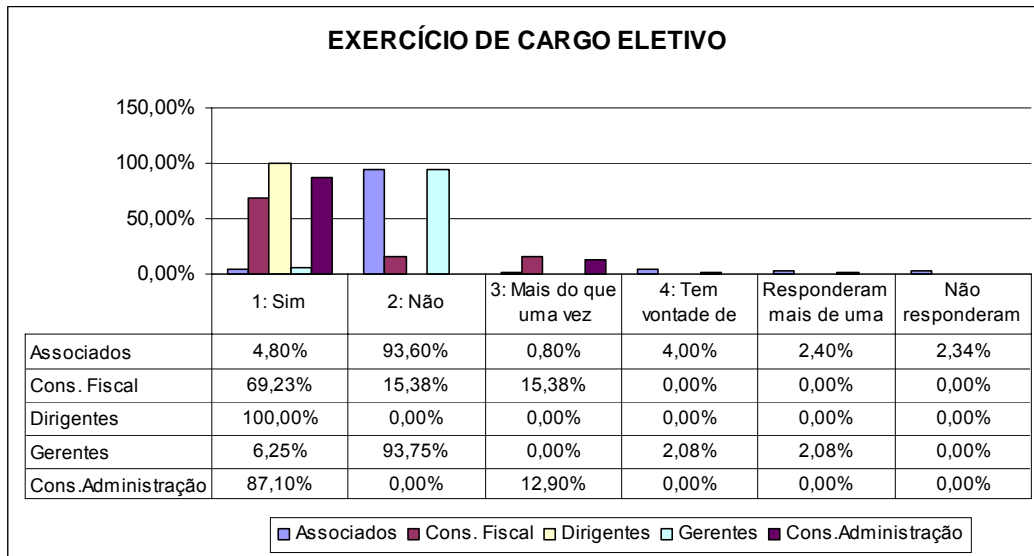


**Gráfico 38 – Candidatura a cargos eletivos**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.4.2 Exercício de Cargo na Cooperativa**

Como indica o gráfico anterior, há um percentual muito pequeno de associados que já exerceram algum cargo eletivo, ao contrário dos dirigentes e conselheiros que já exerceram cargos anteriormente e continuam se reelegendo, favorecidos, possivelmente, pelo pouco interesse dos associados em se candidatar e assumir o compromisso de dirigir a cgentes e Rese.72 527 Tw22acwioaea já 80.00 52ío ueno



**Gráfico 39 – Exercício de cargo eletivo**

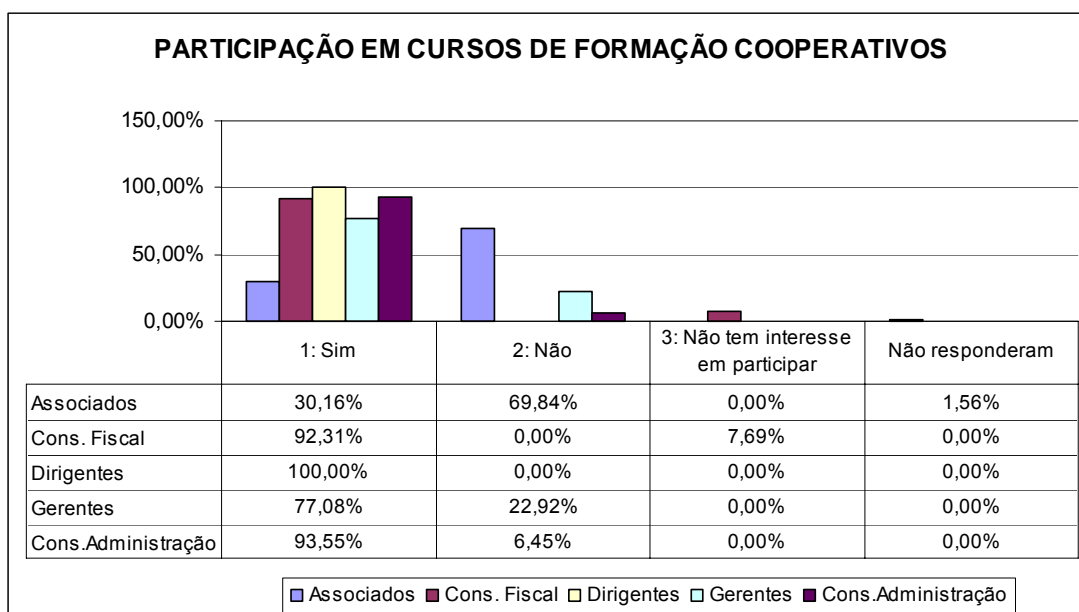
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.4.3 Participação em Cursos de Formação Cooperativa**

Os dados indicam que o público interno da cooperativa, ou seja, conselheiros, dirigentes e gerentes, têm uma participação maior em cursos de formação, o que provavelmente ocorra pela facilidade maior de acesso a esses cursos e também da necessidade de atualização constante para poder prestar os serviços aos associados, em especial para adquirir conhecimento sobre novos produtos e serviços. Os associados, pelo contrário, têm uma participação mais restrita, talvez em razão do grande número de associados das cooperativas, o que dificulta o acesso a todos, em razão da falta de interesse em participar e por questões de necessidade e conveniência.

De acordo com o entrevistado B, os associados participam mais dos programas de formação de lideranças, de organização do quadro social – OQS, União Faz a Vida, palestras realizadas e eventos promovidos pelas cooperativas que visam levar informação profissional aos associados, por intermédio de parcerias com o Sebrae, Senar e outros. Isto também pode reforçar o fato de haver maior interesse pela reeleição do quadro dirigente e um menor interesse dos associados, uma vez que a formação privilegiada e atualizada reduz a racionalidade limitada dos

primeiros, em relação ao restante da cooperativa, diminuindo seus custos de transação para permanecerem nos seus postos de comando e ação.

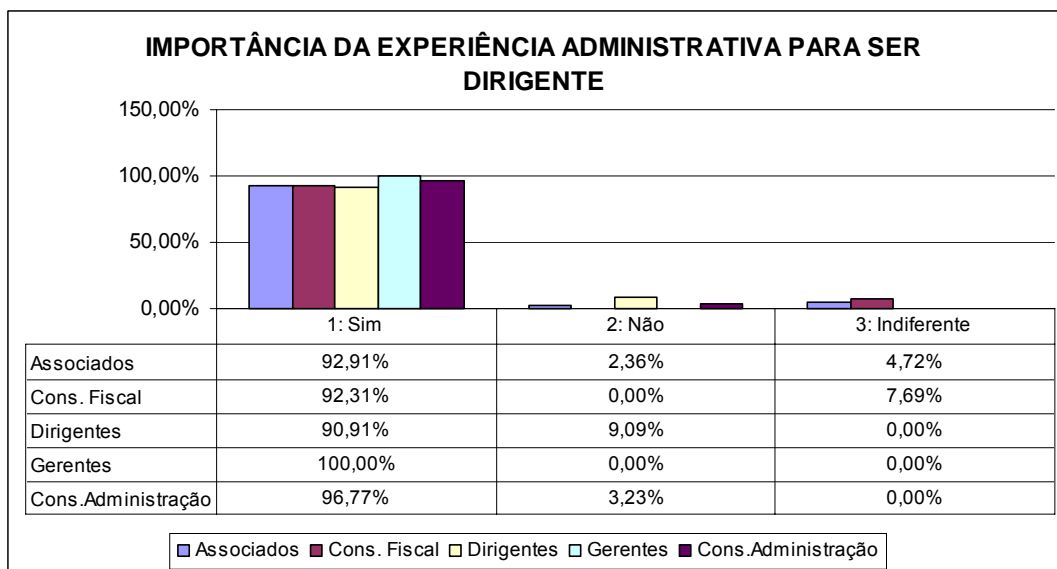


**Gráfico 40 – Participação em cursos de formação cooperativos**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.4.4 Importância da Experiência Administrativa para Exercício de Cargo**

Este ponto vem a reforçar as observações realizadas no item anterior. Os dados indicam que mais de 90% dos entrevistados considera importante que os candidatos ao exercício de cargo de dirigente tenham experiência administrativa e estejam realmente preparados para o desempenho das suas funções. A necessidade da experiência administrativa indica que há, por parte dos respondentes, uma preocupação com a gestão da cooperativa, uma vez que a falta de preparação dos dirigentes pode implicar, além de custos com a sua formação, em má gestão e, conseqüentemente, em prejuízos para a cooperativa e seus associados.



**Gráfico 41 – Importância da Experiência Administrativa para ser dirigente**  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

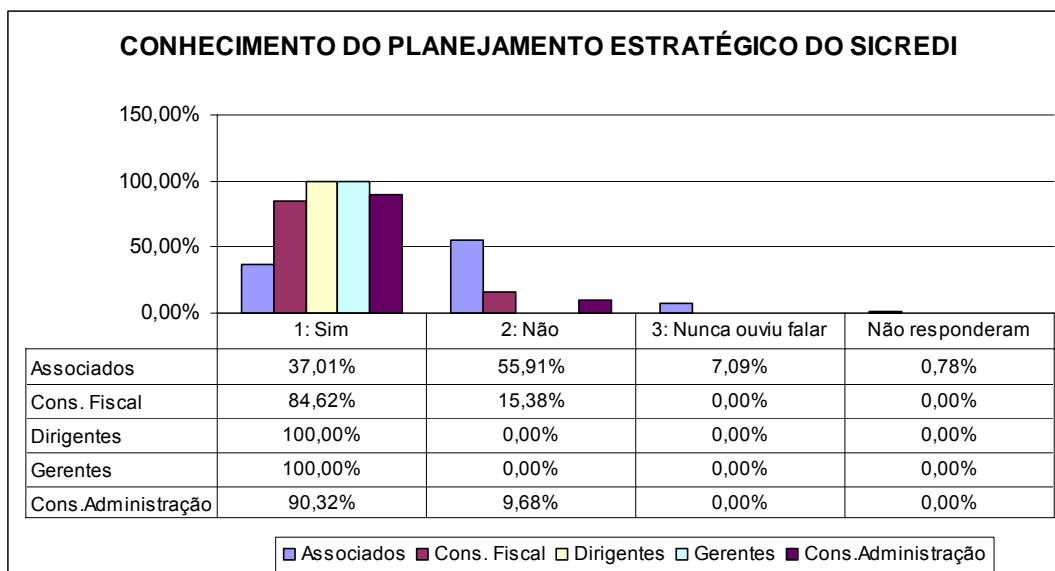
### 8.1.5 Parte V - Conhecimento do SICREDI

Nesse caso, as indagações foram feitas através de 22 questões com os seguintes resultados:

#### 8.1.5.1 Conhecimento do Planejamento Estratégico do SICREDI

Os dados indicam que o conhecimento do planejamento está mais adstrito aos dirigentes, conselheiros e gerentes. A maioria dos associados que respondeu não conhece o planejamento, o que pode decorrer da falta de uma ação da cooperativa em divulgar o planejamento e/ou envolver os associados também na sua elaboração, assim como, do grande número de associados, o que pode dificultar o alcance da informação. Os dados indicam que o SICREDI precisa melhorar a sua estratégia de divulgação do planejamento, visto que o conhecimento pode levar a um envolvimento e a uma participação maior dos associados na cooperativa.



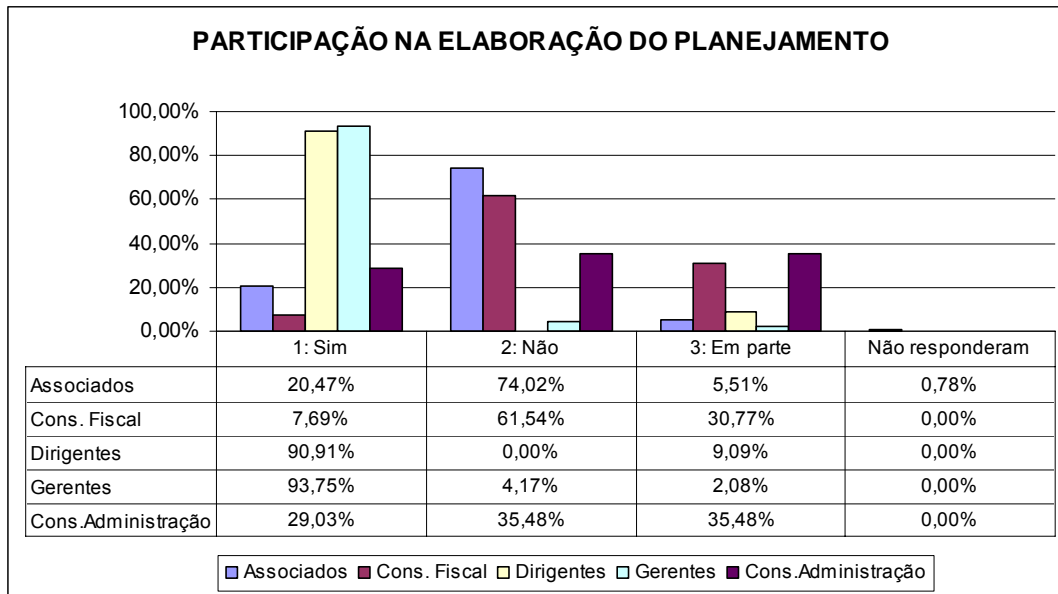


**Gráfico 42**– Conhecimento do planejamento estratégico do SICREDI

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.5.2 Participação na Elaboração do Planejamento Estratégico**

Os dados reforçam o disposto no gráfico anterior, ou seja, o pouco conhecimento do planejamento também decorre da pouca participação na sua elaboração, que fica limitada mais aos dirigentes, conselheiros de administração e gerentes. Os entrevistados informam que isso ocorre pela forma de organização do SICREDI, onde as atividades de planejamento e execução competem aos executivos e dirigentes, com o apoio dos líderes e coordenadores de núcleos. Isso decorre também da dificuldade de se juntar todos os associados para discussão e elaboração do planejamento estratégico.

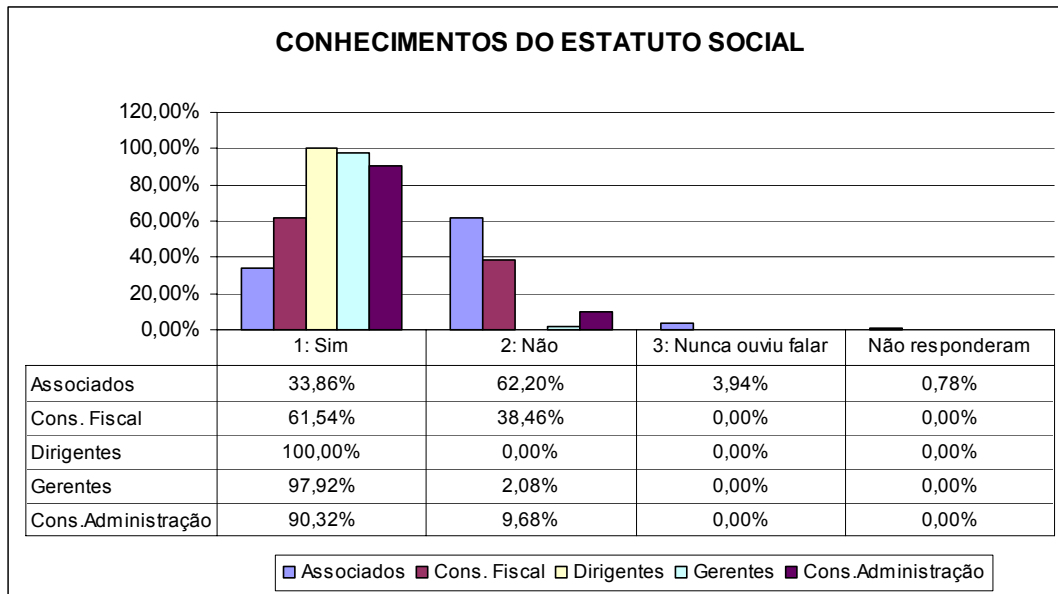


**Gráfico 43 – Participação na elaboração do planejamento**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.5.3 Conhecimento do Estatuto Social da Cooperativa/Central**

Os dados praticamente se repetem, indicando pouco conhecimento, por parte dos associados, do estatuto social, bem como um percentual expressivo (38%) de conselheiros fiscais que não conhece o estatuto social. O pouco conhecimento pode ser fruto, tanto do pouco interesse dos associados em conhecê-lo, preferindo limitar-se tão somente a movimentar seus recursos e a realizar suas operações com a cooperativa, sendo apenas seu cliente, como também pode ser fruto do desinteresse da cooperativa em levar essas informações ao conhecimento dos associados, oportunizando poucos momentos de conhecimento e discussão com os mesmos. Segundo os entrevistados, os encontros limitam-se aos cursos de formação no momento do ingresso no quadro social e às discussões promovidas no programa de organização do quadro social – OQS.



**Gráfico 44 – Conhecimentos do estatuto social**

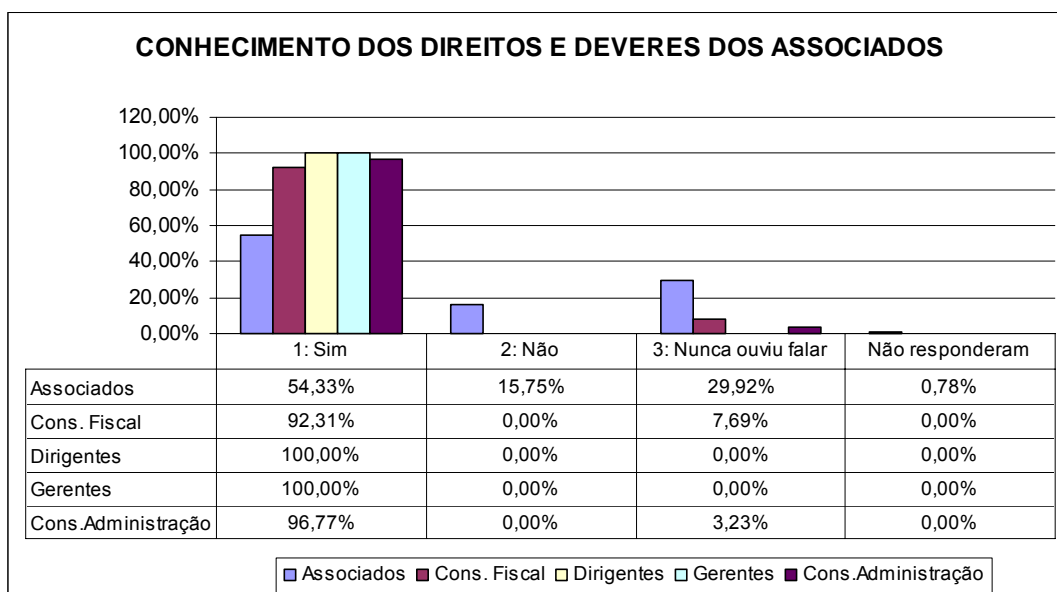
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.4 Conhecimento dos Direitos e Deveres dos Associados**

Nesse caso, os dados indicam que o conhecimento dessa parte específica do estatuto social já é bem maior. De acordo com os entrevistados, isso é consequência do programa de organização do quadro social, que aborda mais especificamente a questão dos direitos e deveres dos associados.

O entrevistado B ressalta que *“aqui nós já temos um sinal do efeito desse trabalho com o programa de formação do associado, porque um dos pontos que é tratado é justamente isso, mostrar pro associado quais os deveres que ele tem dentro da Cooperativa e quais os direitos que ele tem dentro da Cooperativa, então eu acho que é uma fotografia que nos mostra já algum resultado desse trabalho. Eu gostaria que esse número fosse que 90% soubesse quais os seus deveres e os seus direitos dentro da Cooperativa. Com certeza nós teríamos associados bem mais conscientes, mas é aqui, de novo, esse é o desafio nosso de continuarmos.... Nós trabalhamos em várias frentes. O primeiro é o programa “União Faz a Vida”, que é um programa direcionado pro público infantil, pra crianças e jovens de até 14 anos, voltados para questão da importância, e voltado para a educação cooperativista e*

*associativa na escola e claro ele carrega aí alguns temas importantes, por exemplo, a questão do meio ambiente. Nós estamos trabalhando agora em 2007 um tema novo, que é a “Educação Financeira”, que a gente acredita que nós precisamos repensar que tipo de educação financeira nós queremos dar para os nossos filhos. Nós queremos ter cidadãos que têm 5 cartões de crédito no bolso ou situação de associado que tem a sua vida financeira organizada? Então eu acho que isso é um ponto importante. A partir do programa “União Faz a Vida”, nós do SICREDI também desenvolvemos um outro trabalho que está hoje em franco processo de expansão, que é o programa “Liderança Jovem”, onde se está dando a abertura à liderança de jovens para que eles também tenham espaço de participação dentro da Cooperativa. Nós entendemos que ele é um programa extremamente estratégico e faz com que efetivamente o jovem cada dia se aproxime mais e tenha uma identidade junto ao SICREDI. Eu diria que se nós queremos ter conselheiros e dirigentes comprometidos e lideranças comprometidas, nós temos que começar com os jovens. É aí que nós entramos, já naquilo que é específico ao associado, o momento da pessoa se associa, que é o “Programa de Formação de Associado” e o “Programa de Formação de Liderança”. Quando nós falamos de liderança, é importante dizer que nós sempre olhamos o casal, aonde que as mulheres têm também uma participação muito expressiva nisso aí. O “Organização do Quadro Social” é o grande guarda-chuva, onde todos esses programas estão embaixo, o “União Faz a Vida” é um programa, “Liderança Jovem” é um programa, “Formação do Associado” é um programa, “Formação de Liderança” é um programa, e esses quatro programas eles estão embaixo de um grande guarda-chuva, que se chamaria “Organização do Quadro Social”.”*

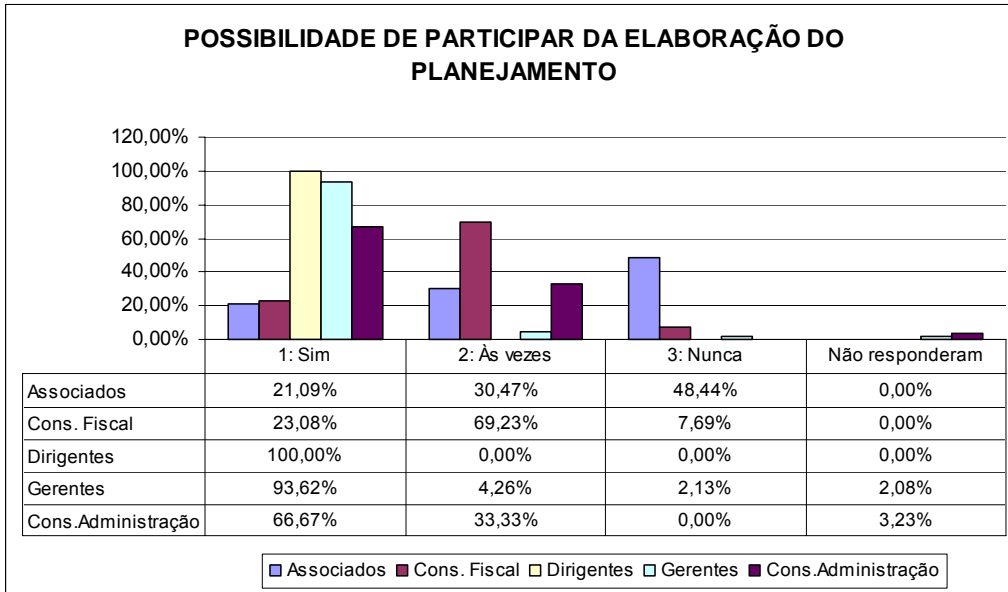


**Gráfico 45 – Conhecimento dos direitos e deveres dos associados**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.5 Participação no planejamento das atividades do SICREDI**

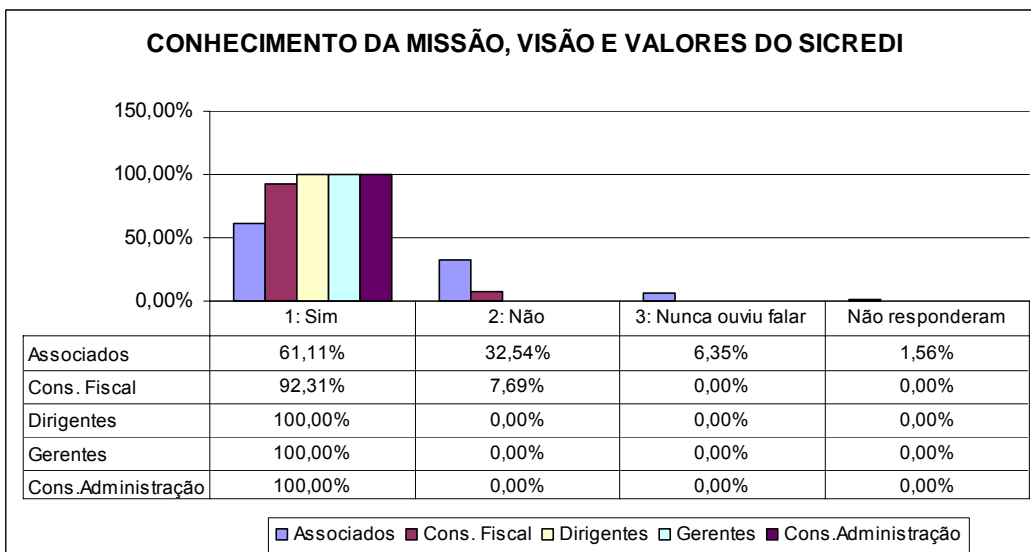
Esse gráfico indica o nível de participação dos questionados no planejamento das atividades do dia-a-dia da cooperativa. Novamente, percebe-se que essa participação está limitada aos dirigentes, executivos e conselheiros de administração, ou seja, aos envolvidos diretamente na gestão da cooperativa.



**Gráfico 46** – Possibilidade de participação da elaboração do planejamento  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

**8.1.5.6 Conhecimento da Missão, Visão e Valores do SICREDI**

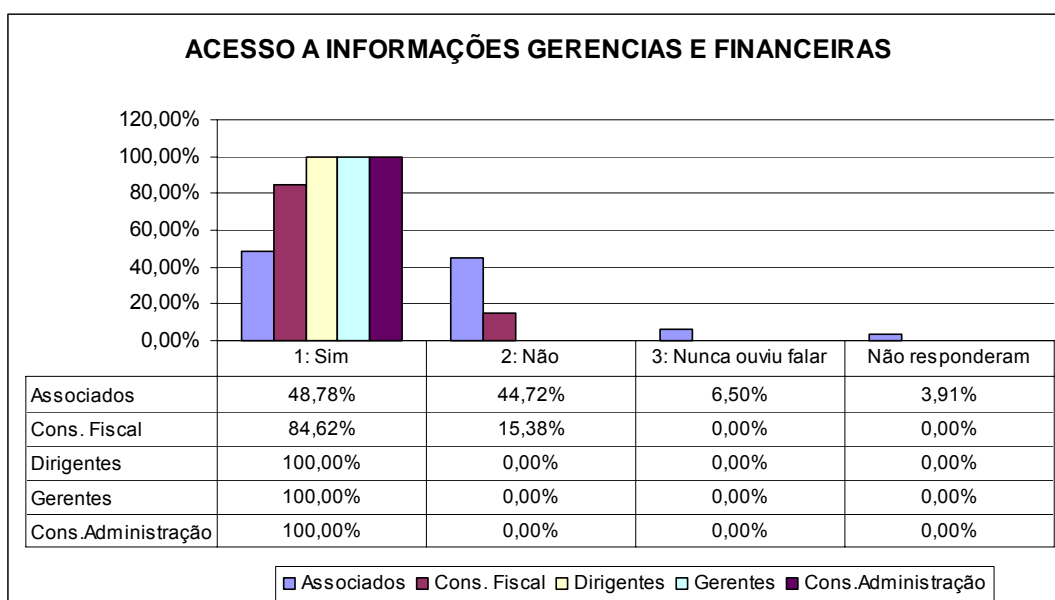
De acordo com os entrevistados, o conhecimento maior desses aspectos é propiciado pelos eventos e encontros promovidos pelo programa de organização do quadro social – OQS. Nesse caso, o gráfico indica que mais de 60% dos associados conhecem a visão, a missão e os valores do SICREDI.



**Gráfico 47** – Conhecimento da missão, visão e valores do SICREDI  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.5.7 Acesso as Informações Gerenciais e Financeiras do SICREDI

De acordo com os dados, todos os executivos, dirigentes e conselheiros têm acesso às informações, possivelmente porque são de grande importância para o gerenciamento e acompanhamento das atividades e negócios da cooperativa. Todavia, quase metade dos associados não tem acesso a essas informações, o que, como já destacado anteriormente, pode ser consequência da falta de interesse dos associados ou da não disponibilização dos dados pela cooperativa.



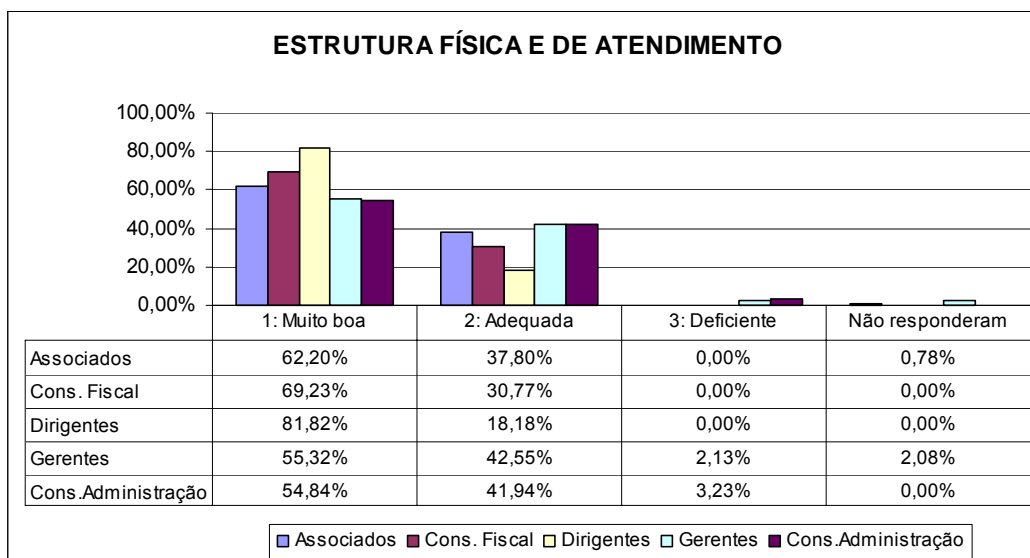
**Gráfico 48 – Acesso a informações gerenciais e financeiras**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.5.8 Estrutura Física e de Atendimento do SICREDI

Os dados indicam que a quase totalidade dos entrevistados entende que a estrutura física e de atendimento do SICREDI está muito boa ou adequada às necessidades dos associados. Possivelmente, essa satisfação decorra da padronização visual e de *lay-out* promovido pelo SICREDI, em suas Unidades de Atendimento. De acordo com os entrevistados, isso, além de ser uma questão de

credibilidade para o SICREDI, é importante também para que as pessoas possam comparar a estrutura do SICREDI com a de outras instituições financeiras.



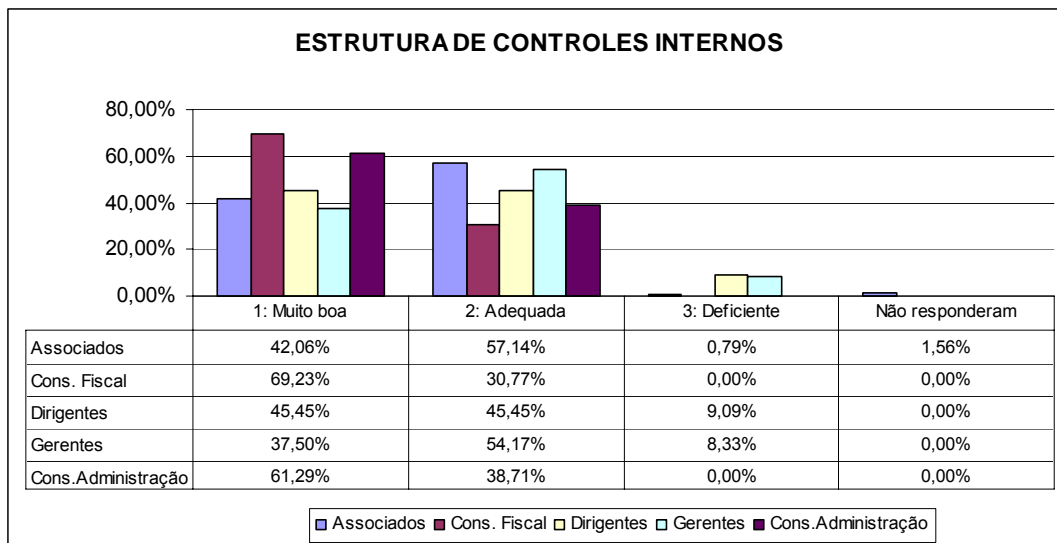
**Gráfica 49 – Estrutura física e de atendimento**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.9 Estrutura de Controles Internos do SICREDI**

Também nesse quesito, os respondentes indicaram a sua satisfação em relação à estrutura de controles internos. Para os entrevistados, esse item também é um fator de credibilidade para o Sistema e necessita ser constantemente aperfeiçoado para permitir e garantir segurança às operações dos associados e solidez às cooperativas, pois do contrário, gerará prejuízos e desconfianças junto aos associados.



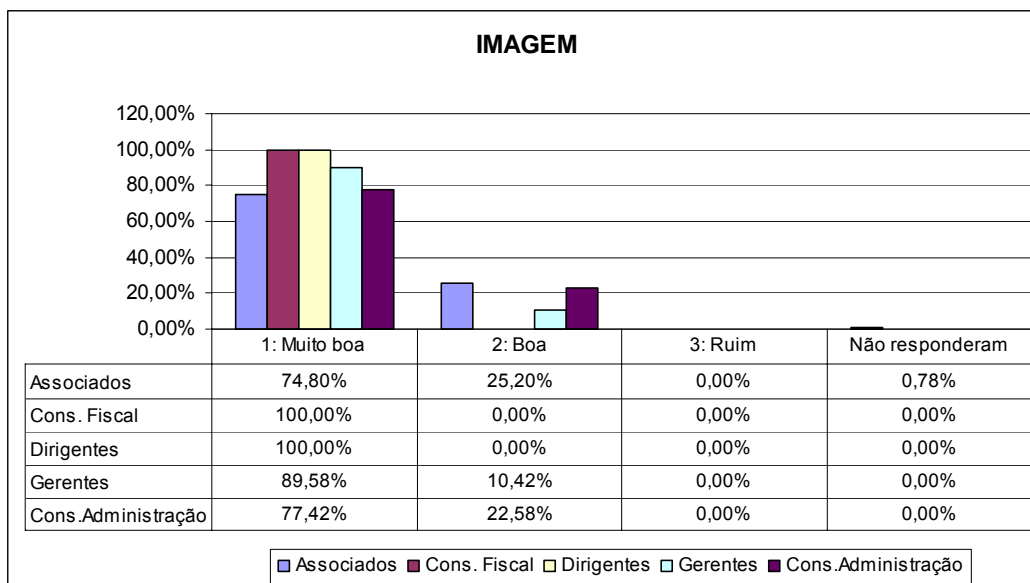


**Gráfico 50 – Estrutura de controles internos**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.10 Imagem do SICREDI**

Os respondentes demonstraram que possuem uma imagem extremamente positiva do SICREDI. É de se destacar que nenhum dos respondentes tem ou teve uma imagem ruim do SICREDI. Para os entrevistados, esse é um retrato natural, que mostra um pouco daquilo que as cooperativas vêm fazendo no seu dia-a-dia. Reforçam que é importante que 100% tenha esse retrato do SICREDI, que tenha aquele carinho com a sua cooperativa de crédito.



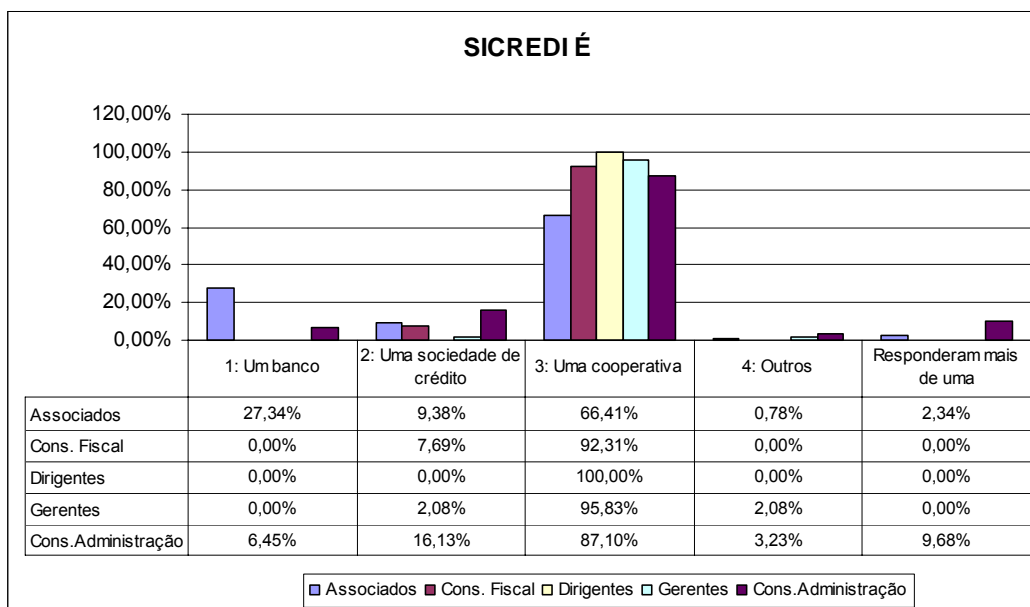
**Gráfico 51 - Imagem**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.11 Para você o SICREDI é**

O gráfico a seguir indica que os respondentes não têm uma clareza a respeito do que seja o SICREDI, em especial, os associados. De acordo com os entrevistados, isso é um pouco culpa do próprio SICREDI, pois foi gerada uma grande confusão na época da constituição do Banco Cooperativo, onde, por falta de clareza do que representava a constituição do Banco, chegou-se a manifestar que “agora somos banqueiros” e com isso difundiu-se a imagem de que o SICREDI tinha passado a ser um banco. Há uma diferença muito grande entre ser um banco e ter um banco. O SICREDI é dono de um banco. Outra questão que contribuiu para isso, na opinião dos entrevistados, foi a manutenção, por muito tempo, de duas marcas (SICREDI e BANSICREDI). Essa dificuldade de compreensão também pode decorrer da complexidade da estrutura organizacional do SICREDI, visto ser formado por cooperativas, banco, sociedades empresariais e por uma fundação. Além disso, na opinião dos entrevistados, é muito mais fácil associar uma Cooperativa de Crédito, a uma instituição bancária, do que a uma cooperativa de crédito propriamente dita, pois ela é uma instituição financeira que presta serviços de

natureza financeira e ela tem quase todas as características de um banco, então as pessoas naturalmente nivelam tudo como banco.



**Gráfico 52 - SICREDI É**

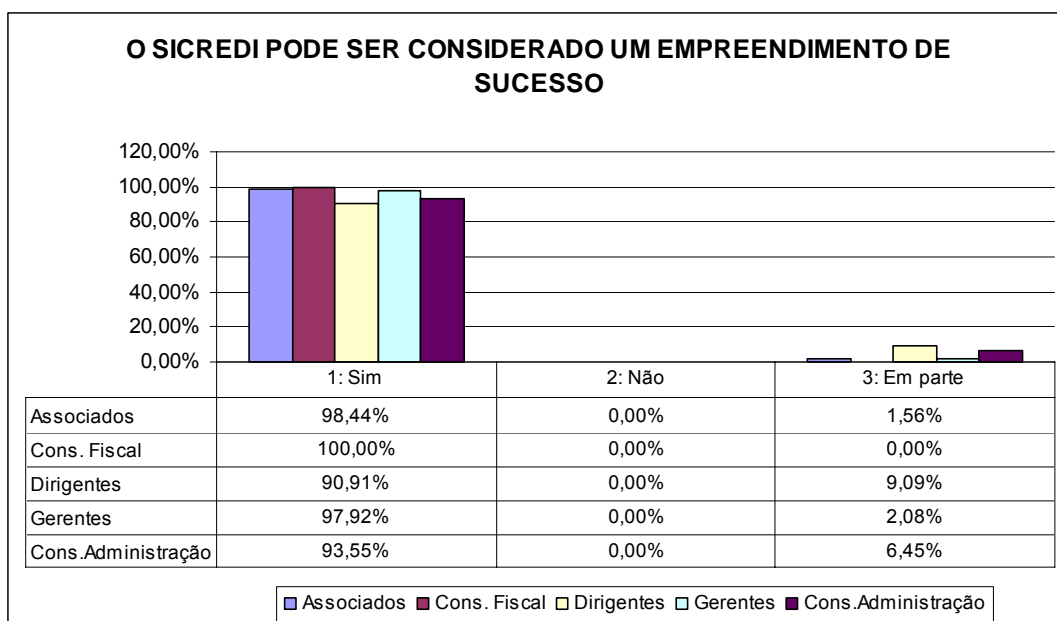
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.5.12 O SICREDI atualmente pode ser considerado um empreendimento de sucesso

Os dados mostram números próximos da unanimidade entre os que responderam sobre considerar o SICREDI um empreendimento de sucesso. Tal fato se verifica, possivelmente, pela sua trajetória, sua estrutura, sua credibilidade e o crescimento que vem obtendo nos últimos anos.

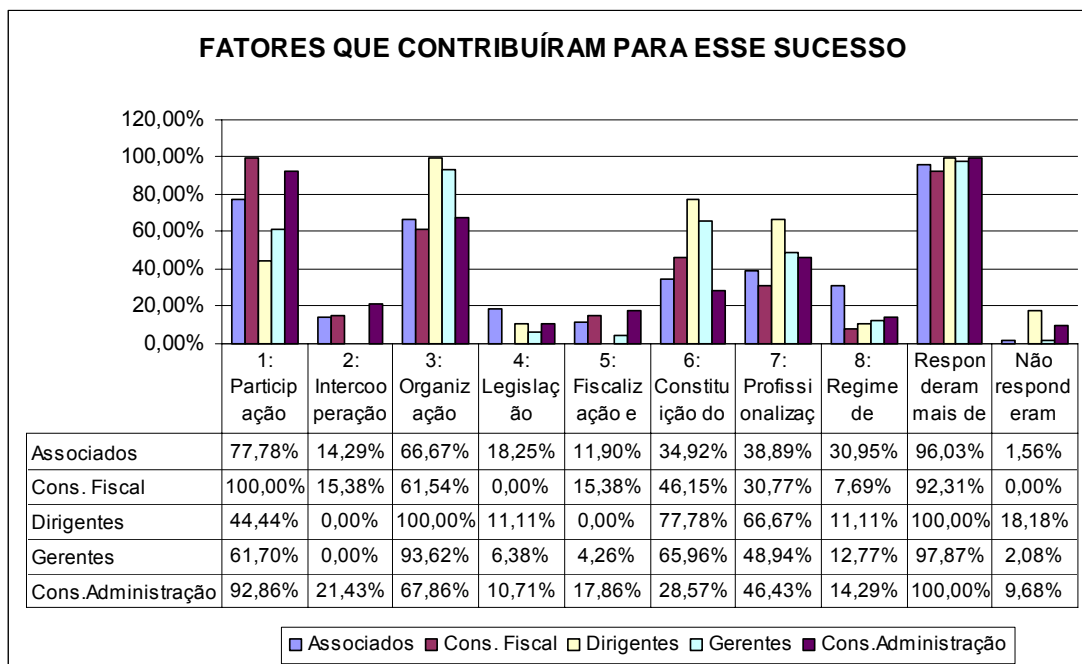
O entrevistado B destaca que *“um fator de sucesso, eu sempre acho que o melhor, a melhor avaliação que se pode ter é quando as pessoas, a sociedade julga de fora pra dentro e não de dentro pra fora. Eu acho que esse é o primeiro ponto. Por outro lado, se nós olharmos a visão que o Banco Central tem do SICREDI, o próprio crescimento que nós tivemos ultimamente foi construído em cima dum pilar de credibilidade que as Cooperativas fizeram e com isso elas sinalizaram pra*

sociedade esse pilar de credibilidade. Mas eu diria o seguinte: eu acho que o caso do SICREDI é um grande desafio de fazer essa unidade jamais se afastar dos associados. Eu acho que esse é um dos ensinamentos mais estratégicos que nós já vimos até hoje. Nas visitas que se fez para o exterior eu tive condições de ver o sistema alemão, o sistema francês, o sistema holandês, o sistema mexicano, o sistema canadense, o sistema americano e eu diria que hoje os grandes sistemas Cooperativos estão começando de novo a retomar a discussão internamente do que fazer para se aproximar e trazer de volta o associado para dentro da Cooperativa. Eu diria que esse é um ponto crucial de uma estratégia baseada dentro do SICREDI de fazer com que jamais percamos de vista o associado dentro de nossas Cooperativas. É ali que é o nosso ponto de solidez, é ali que é o nosso ponto estratégico para que a gente possa avançar de forma constante e sólida junto com o nosso crescimento”.



### 8.1.5.13 Principais fatores que contribuíram para esse sucesso

Entre os diversos fatores que contribuíram para o sucesso do SICREDI, foram destacados alguns, desde a participação dos associados; a organização em Sistema; a constituição do banco e a profissionalização da gestão. Percebe-se que há uma percepção diferente entre os respondentes. Enquanto que para os associados e conselheiros de administração, os fatores que mais contribuíram foram a participação dos associados, a organização em Sistema e a profissionalização da gestão; para os demais respondentes, o que mais contribuiu para o sucesso foram: a participação dos associados, a organização em Sistema e a constituição do banco. Para os entrevistados, além dos itens indicados, também contribuíram para o sucesso o desenvolvimento de um plano de cargos e salários para os colaboradores e a credibilidade alcançada pelo SICREDI.



**Gráfico 54 – Fatores que contribuíram para esse sucesso**

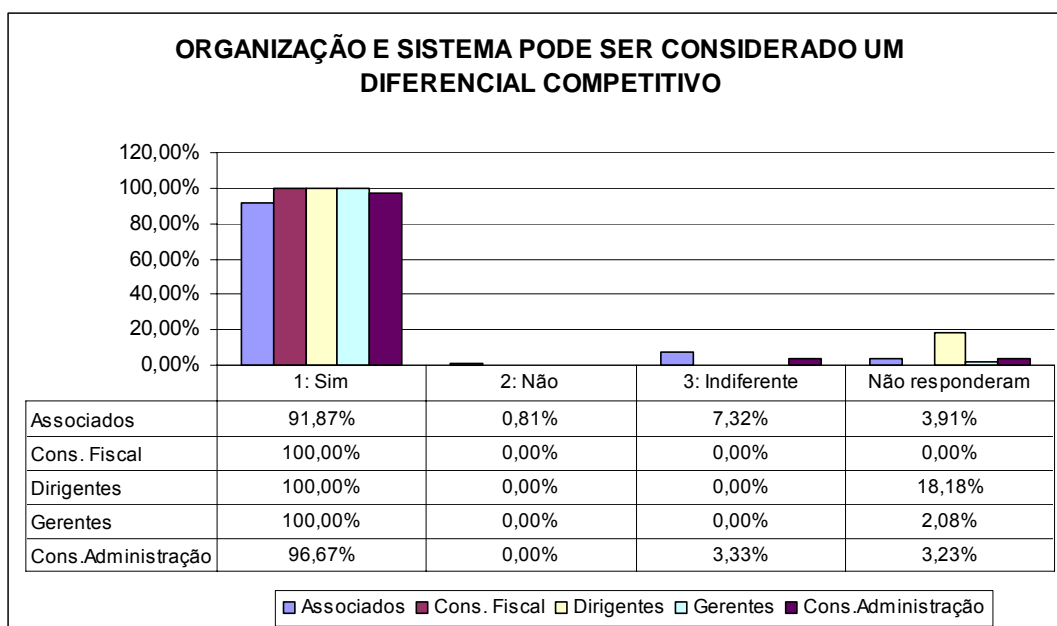
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

Cabe observar que, neste caso, os valores percentuais ultrapassam 100%, pois os respondentes podiam marcar mais de uma alternativa, o que pode ser observado pela coluna 9 do gráfico acima.

### 8.1.5.14 Organização em Sistema pode ser considerada um diferencial competitivo

Nesse caso, as respostas praticamente foram unânimes, no sentido de indicar que a organização em Sistema é um diferencial competitivo do SICREDI, reforçando a resposta à questão anterior. Para os entrevistados, a organização em Sistema tem permitido que as cooperativas tenham acesso a uma gama de produtos e serviços que individualmente não teriam condições de oferecer aos seus associados, seja pelo custo envolvido, pelas especificidades do produto ou exigências do mercado.

Para o entrevistado B, a organização em sistema é um ponto fundamental para o SICREDI, dizendo que *“Eu tenho comigo que isso, com certeza, é um ponto fundamental nesse processo. Eu diria que acho que essa organização do sistema faz com que você tenha uma imagem única no mercado, tenha uma imagem de união, uma imagem que dá, com certeza, uma idéia de solidez. E uma coisa é você enxergar uma Cooperativa local, outra coisa é você chegar e enxergar uma Cooperativa que está integrada a um sistema que permeia, por exemplo, 10 Estados Brasileiros, como o SICREDI. Então acho que isso dá uma característica”*.

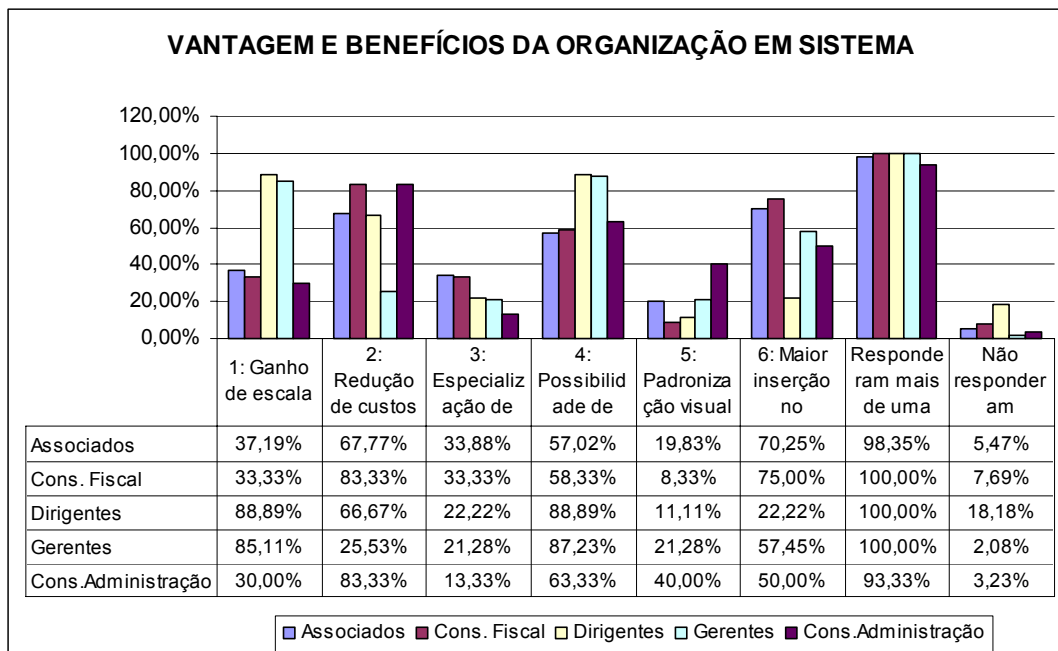


**Gráfico 55** – Organização e sistema pode ser considerado um diferencial competitivo

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.5.15 Vantagens e Benefícios propiciados pela organização em Sistema

Para os associados, conselheiros fiscais e de administração, as principais vantagens e benefícios propiciados pela organização em Sistema são: a redução de custos, a possibilidade de poder operar com marca única e forte e maior inserção no mercado. Para os dirigentes, as principais vantagens são: o ganho de escala, a redução de custos e a possibilidade de operar com uma marca única e forte. Para os gerentes: o ganho de escala, a possibilidade de operar com marca única e forte e a possibilidade de maior inserção no mercado.



**Gráfico 56**– Vantagens e benefícios da organização em sistema

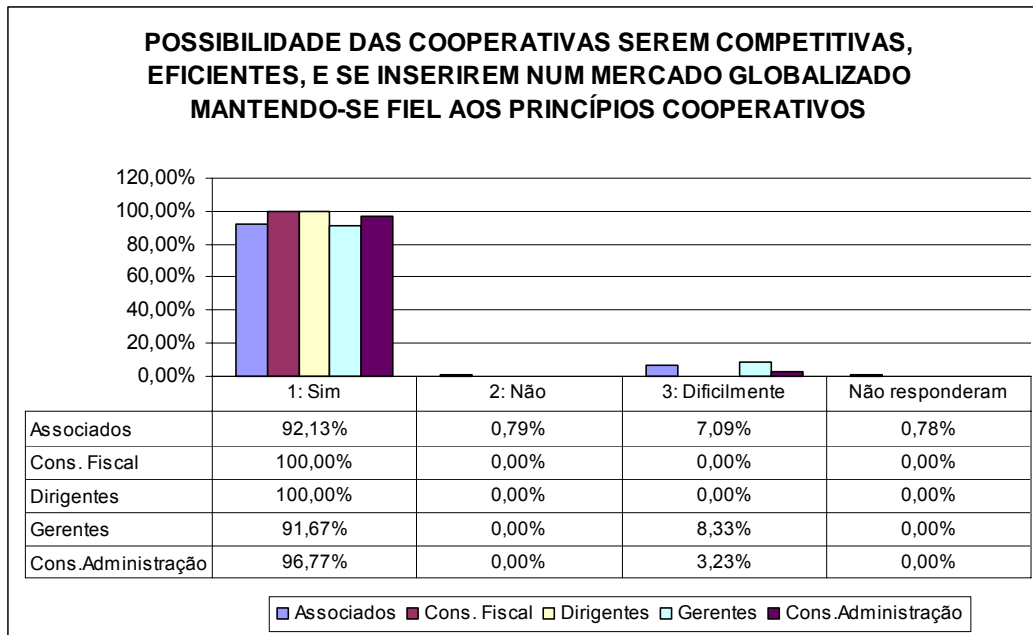
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

Cabe observar novamente que, os valores percentuais ultrapassam 100%, pois os respondentes podiam marcar mais de uma alternativa, o que pode ser observado pela coluna 7 da tabela acima.

***8.1.5.16 Acredita ser possível as cooperativas serem competitivas, eficientes e se inserirem num mercado cada vez mais globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos***

O resultado indica que os respondentes acreditam que as cooperativas possam ser competitivas e eficientes e se inserirem num mercado cada vez mais globalizado, mantendo-se fiel aos princípios cooperativos. Para os entrevistados, é preciso avançar ainda mais nessa questão, para buscar maior espaço no mercado, pois os instrumentos do SICREDI, como: atendimento, tecnologia e produtos, foram desenvolvidos para atender em escala e, se hoje, o SICREDI tem em torno de 700 mil associados e passar a ter 1 milhão e meio de associados, provavelmente, a estrutura tecnológica será a mesma, os produtos serão os mesmos, mas os custos serão menores. Paralelo a isso, ainda de acordo com os entrevistados, um grande diferencial do SICREDI, em relação ao sistema financeiro, é o de ser Cooperativa na prática, de no final do ano chamar os associados para prestar contas, mostrar o que foi feito, quais dificuldades se apresentaram, fazer o rateio das sobras, o associado participar das decisões, eleger os dirigentes e os conselheiros. “É nisso que reside o grande diferencial de nós sermos Cooperativa. Então eu acho que é fundamental esse processo e eu não imagino conseguir esse trabalho de expansão, de crescimento, se nós não zelarmos, cuidarmos desses pontos, que são os pontos cruciais de ser Cooperativa em relação ao sistema bancário tradicional”, destaca o entrevistado “B”.





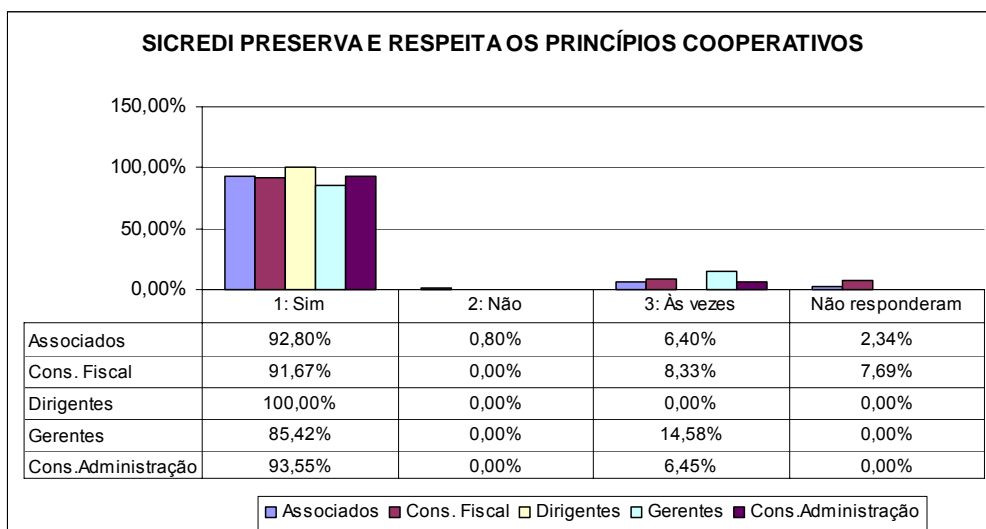
**Gráfico 57** – Possibilidade das cooperativas serem competitivas, eficientes, e se inserirem num mercado globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.17 Acredita que o SICREDI preserva e respeita os princípios cooperativos**

Os resultados indicam que, para a grande maioria, o SICREDI respeita os princípios cooperativos. Nesse ponto, torna-se importante destacar a visão do entrevistado B sobre a questão, que assim se manifesta: “Eu aqui gostaria de fazer uma observação: os princípios universais de Cooperativismo, os sete, eles são hoje como cada um pode ter os dez mandamentos. Eles, na verdade, são balizadores estratégicos para o posicionamento das Cooperativas e tem o princípio da intercooperação. A gente tem falado ultimamente sobre esse assunto e existe hoje um dilema muito grande de como fortalecer cada vez mais a intercooperação. Eu diria que um outro ponto importante nesse assunto é a questão de nós olharmos a intercooperação não só entre Cooperativas, mas de promover intercooperação também entre os associados. O que eu quero dizer com isto? Por exemplo, hoje o SICREDI tem na sua base 710 mil associados, a UNIMED tem na sua base não sei quantos mil médicos e atende tantos milhares de usuários de plano de saúde, ou seja, eu posso ter uma intercooperação entre SICREDI e UNIMED, entre as duas

Cooperativas. Eu também posso promover que os meus associados aqui no SICREDI possam ter, na nossa Cooperativa, sendo ofertados a eles, planos de saúde da UNIMED. O SICREDI oferece pros seus associados os planos de saúde UNIMED, vende eles entende? Oferta eles, e isso é um espaço muito amplo pra intercooperação ser trabalhado, essa questão de ampliar o leque da visão da intercooperação também olhando junto toda a gama de associados que representam a Cooperativa. Então eu acho que o assunto intercooperação vem sendo falado muito na ótica de Cooperativa com Cooperativa, mas nós precisamos acho que descer mais alguns degraus e também olhar intercooperação entre associados, ou seja, daqui a pouco a Cooperativa de Produção também tem um papel específico com os seus associados e o crédito entra para ajudar a Cooperativa de Produção, mas também ajudar o associado da Cooperativa de Produção e tudo isso é espaço de intercooperação”.

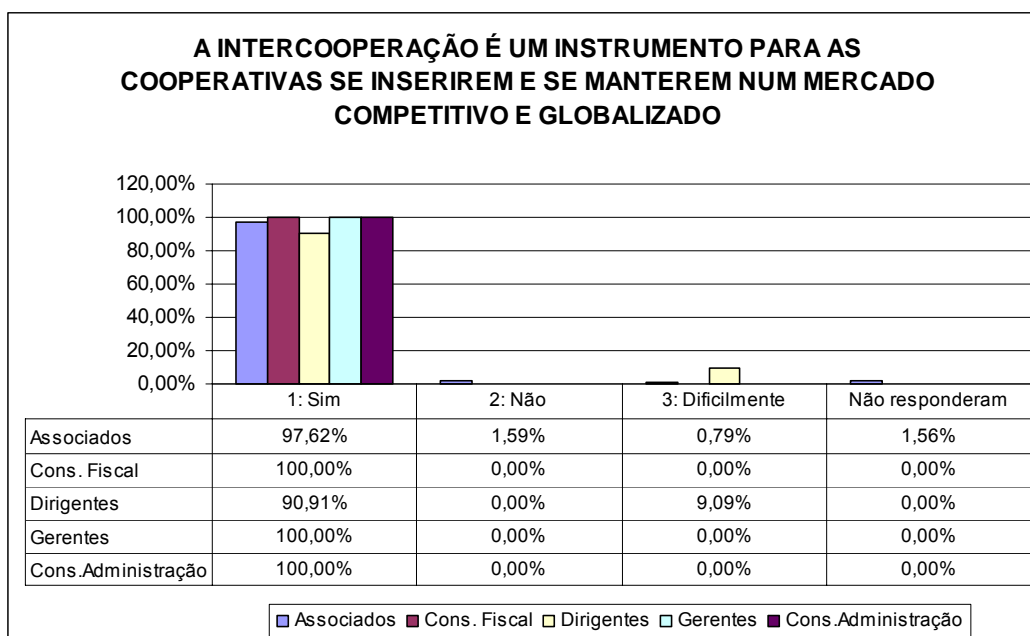


**Gráfico 58 – SICREDI preserva e respeita os princípios cooperativos**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.5.18 Intercooperação – cooperação entre cooperativas – é um instrumento para as cooperativas de crédito conseguirem se inserir e/ou se manter num mercado competitivo e globalizado

Assim como a organização em Sistema, a intercooperação foi apontada pelos pesquisados como um instrumento para as cooperativas se inserirem no mercado. Para os entrevistados, isso ocorre pelas vantagens propiciadas pela intercooperação às cooperativas e aos associados.



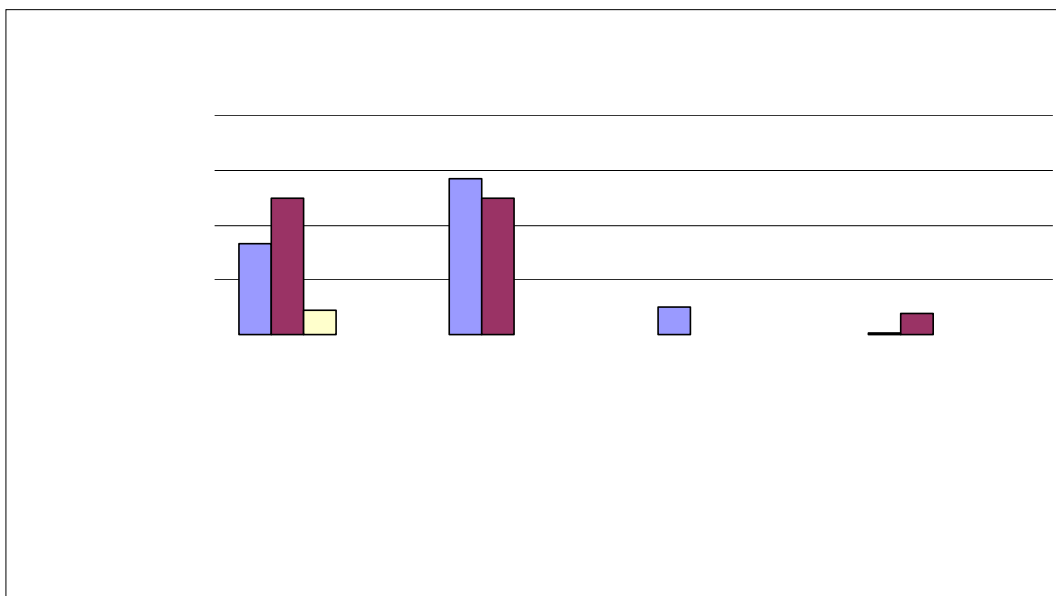
**Gráfico 59** – A intercooperação é um instrumento para as cooperativas se inserirem e se manterem num mercado competitivo e globalizado.

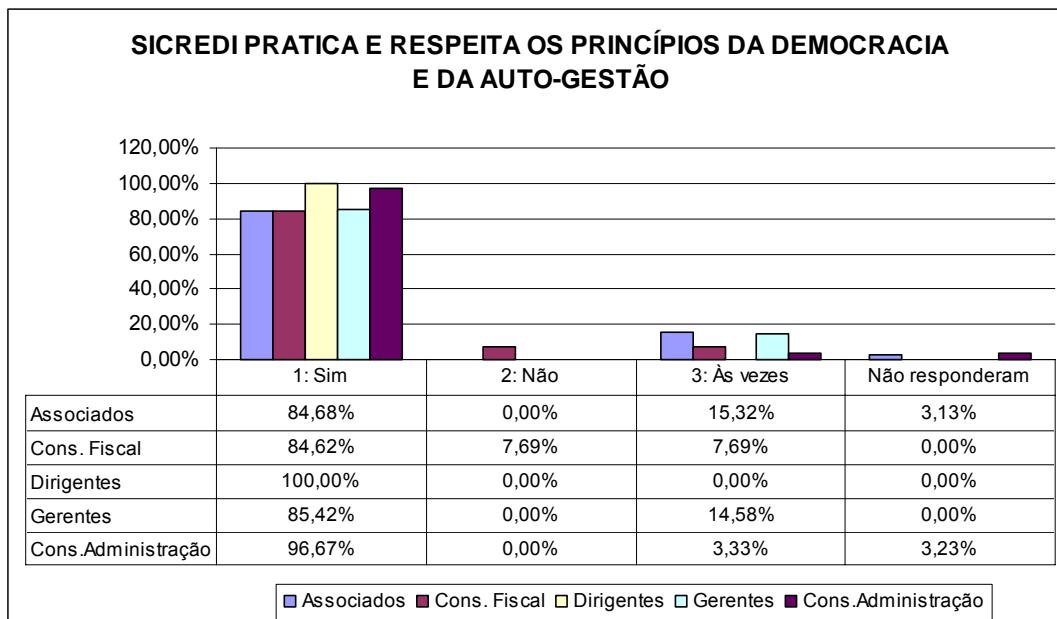
Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.5.19 Participação do SICREDI no Mercado Financeiro

Para a maioria dos respondentes, exceto dirigentes, a participação do SICREDI no mercado é média. Para os dirigentes, a participação ainda é baixa. Para os entrevistados, a participação gira em torno de 8% do mercado gaúcho e algo em torno de 10% da população economicamente ativa do Rio Grande do Sul. Possivelmente, a maior ou menor participação no mercado atualmente varie

bastante de acordo com a região em que está inserida a cooperativa, pois em algumas regiões ou municípios a participação é de 40%, 50% ou mais, sendo que em outras é bem menor, especialmente na região metropolitana, onde está concentrada a maior fatia do mercado gaúcho.



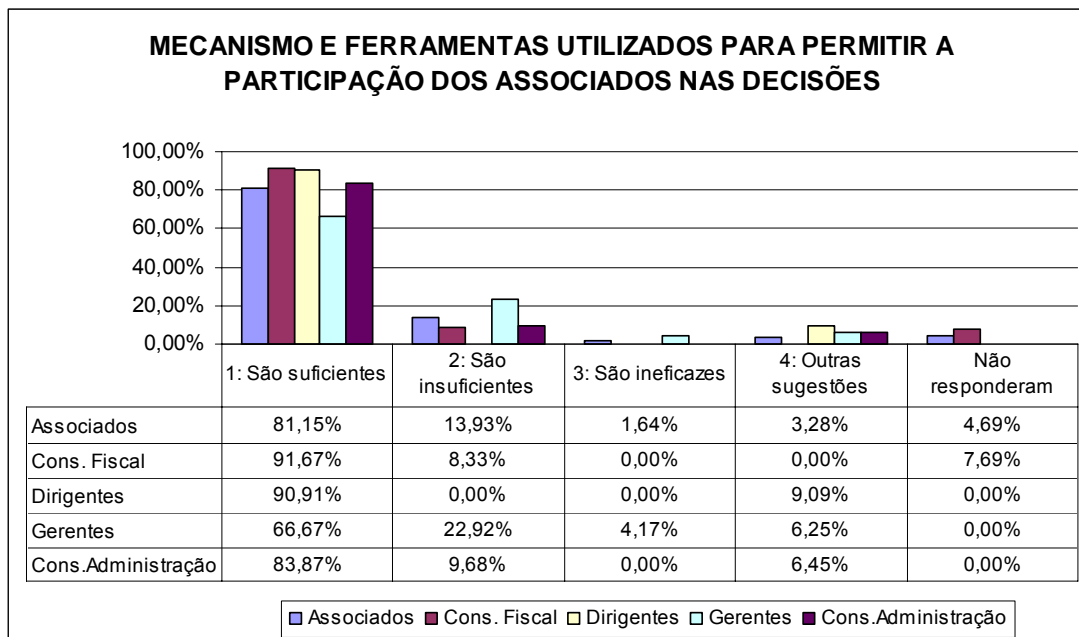


**Gráfico 61** – SICREDI prática e respeita os princípios da democracia e da auto-gestão

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.5.21 Mecanismos e Ferramentas utilizadas para permitir a participação dos associados nas decisões**

O resultado confirma as respostas à questão anterior, ou seja, indica que, além do respeito e da prática dos princípios cooperativos, os mecanismos e ferramentas disponibilizadas são suficientes, no entender da maioria dos que responderam; todavia, necessitam ser aprimorados com a oferta de mais informações aos associados, incentivo à sua participação, ouvindo mais as suas necessidades.



**Gráfico 62 – Mecanismo e ferramentas utilizados para permitir a participação dos associados nas decisões**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

A seguir seguem algumas observações adicionais e que foram expressas pelos respondentes junto aos formulários enviados:

Para os Dirigentes:



Para os Gerentes

- “desenvolvimento de consciência do quadro social”.
- “incentivar cada vez mais a organização da sociedade cooperativa, através do OQS”.
- “Esta sim é uma ferramenta extremamente importante e eficaz no processo de formação e informação aos associados levando esclarecimentos importantes que auxiliam os associados na tomada de decisão”.

Para os Associados

- “voto secreto”.

***8.1.5.22 Geração e Distribuição de Resultados/Sobras como estratégia para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a cooperativa pode ser considerada***

O resultado indica que essa estratégia é importante e/ou eficiente para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a cooperativa.

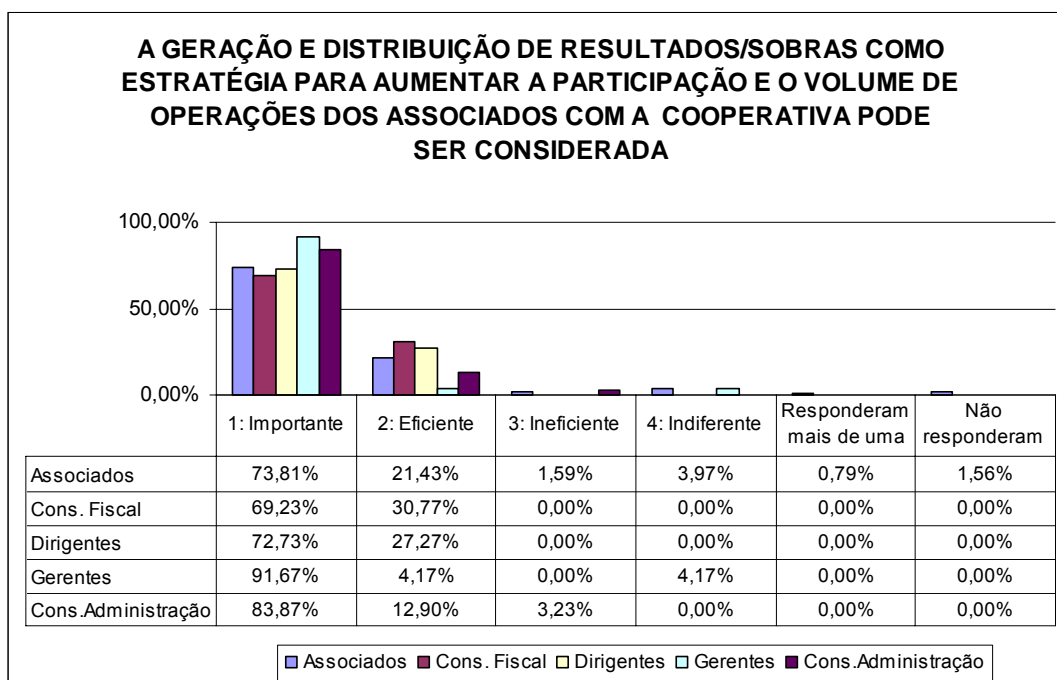
De acordo com o entrevistado “A”, mesmo as cooperativas podendo operar com resultado zero, as mesmas preferem manter um resultado positivo e distribuir esse resultado aos seus associados, proporcionalmente às operações realizadas, visto que essa distribuição reflete a participação econômica dos associados e tem uma repercussão muito positiva para eles.

Para o entrevistado “B”, as cooperativas ainda não têm uma situação patrimonial que lhes permitam distribuir a maior parte das sobras em dinheiro ou através da entrega de um cheque para cada associado correspondente ao valor das suas sobras, tal como fazem algumas cooperativas do Sistema Desjardins do

Canadá, e que tem um efeito extremamente motivador entre os associados, aumentando o seu comprometimento com a cooperativa.

Ainda de acordo com os entrevistados, pela fato de as cooperativas serem sociedades de fins econômicos, as pessoas se associam a uma cooperativa de crédito por interesses também econômicos, em face do que é natural que as pessoas se motivem cada vez mais a participar da cooperativa quando ela gera resultados e distribui estes resultados.

Cabe destacar que em um dos questionários preenchidos, um associado faz a seguinte observação: “não sabia que havia isto”!



**Gráfico 63** – A geração e distribuição de resultados/sobras como estratégia para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a cooperativa pode ser considerada.

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.



### **8.1.6 Parte VI - Relação e Influência do Banco Central nas Cooperativas**

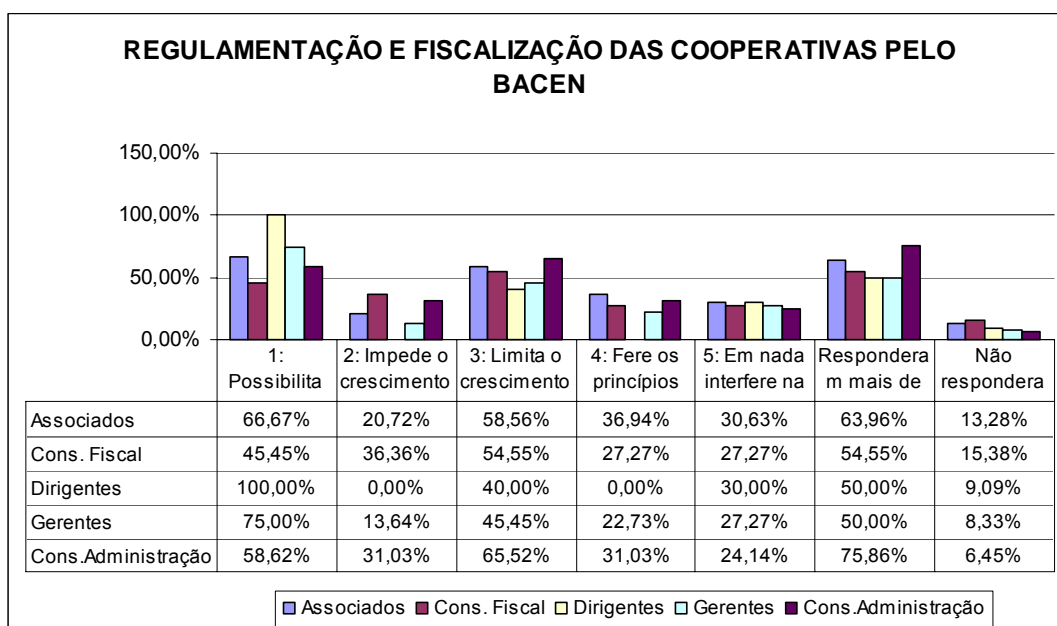
Esta parte do levantamento aborda a relação e influência do Banco Central nas Cooperativas e seu papel na profissionalização da gestão das mesmas. O levantamento foi feito com base em 04 questões:

#### ***8.1.6.1 Regulamentação e fiscalização das cooperativas pelo Bacen***

Os dados não permitem um indicativo mais claro, pois há várias contradições nas respostas. Como exemplo, temos os 100% de dirigentes que responderam que a regulamentação propicia um desenvolvimento maior das cooperativas, e 40% que responderam que ela limita o crescimento das cooperativas. O mesmo aconteceu com os associados, gerentes e conselheiros. Acredita-se que isso decorreu por causa de uma falta de atenção dos respondentes e pouco conhecimento a respeito, além da subjetividade da questão. Os entrevistados, por sua vez, entendem que a regulamentação e fiscalização, pelo Banco Central, confere um selo de qualidade e credibilidade às cooperativas de crédito, entendendo que ela propicia um desenvolvimento mais seguro das cooperativas, pois apesar de ter auditoria interna e externa (realizada pelas centrais), é importante o olhar profissional de uma entidade externa às cooperativas.

Além disso, de acordo com a opinião do entrevistado B, “um leigo não tem a visão nítida de como funciona o sistema financeiro e ele acaba não tendo também uma visão prática de como é que o sistema financeiro é normatizado, é fiscalizado e tudo mais. Mas eu tenho uma coisa muito clara, eu acho que o fato da Cooperativa de Crédito ser homologada e fiscalizada pelo Banco Central é o ponto número um da geração de credibilidade dela na sociedade, eu acho que isso é importante. No dia em que elas acabarem... ficarem fora, digamos, da linha normativa do Banco Central, eu diria que nós estaremos indo para um caminho que, daqui a pouco, estará se distanciando completamente do sistema financeiro brasileiro. Então eu acho que isso é importante, a Cooperativa tem que caminhar num trilho onde bancos

e cooperativas estão caminhando numa mesma rota, isso é fundamental. Por outro lado, ali também tem um grupo que acredita, que imagina que o crescimento fica limitado, mas eu prefiro crescer com segurança do que crescer de forma que eu perca depois tudo aquilo que eu contruí em função de eu não ter atentado pra limites técnicos, operacionais, limites que muitas vezes são limites de parâmetros internacionais do sistema financeiro. Se nós olharmos os parâmetros de Basileia, eles vão muito além da visão de um técnico do Banco Central, eles vão a ponto de referência, a um conceito internacional de sistema financeiro e de novo vou falar: eu quero construir uma instituição secular, que ultrapasse um, ou dois, ou três séculos. Ela tem que ser uma instituição sólida e uma instituição que tenha credibilidade regional, nacional e de preferência Internacional, então eu tenho uma certa dificuldade em concordar com esse aspecto. E os outros que defendem que isso atrapalha os princípios de autogestão, eu acredito que não... eu acho que a Lei 5764 é clara. Mas há a necessidade da supervisão, da fiscalização e que tenham um conselho fiscal. Esse conselho fiscal tem que ser orientado, ele tem que ser responsabilizado pela sua função, mas tem que haver um órgão acima dele que emane regras e normas por onde se guiar, isso não ia funcionar de outro jeito.”

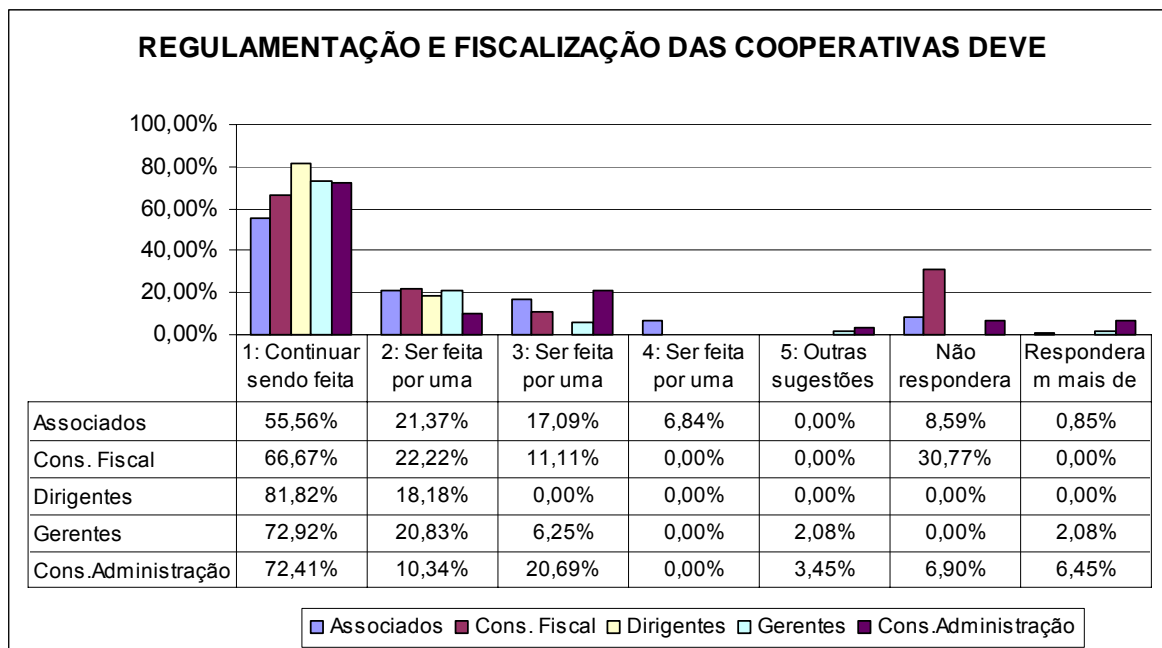


**Gráfico 64** – Regulamentação e fiscalização das cooperativas pelo BACEN

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.6.2 Regulamentação e Fiscalização das cooperativas deve

O resultado indica que, na opinião dos respondentes, a regulamentação e a fiscalização das cooperativas devem continuar sendo feitas pelo Banco Central do Brasil, enquanto um percentual médio de 20% entende que ela deveria ser feita por uma nova entidade, composta por membros do governo e das cooperativas. Para o entrevistado “A”, o Sistema cooperativo ainda não está preparado para se auto-regulamentar e tem dúvidas se essa autonomia seria utilizada para o bem das cooperativas. Além disso, a auditoria busca preservar as cooperativas e fazer com que elas tenham um desenvolvimento sólido, seguro, duradouro, que elas não gerem prejuízo pra sociedade e que efetivamente se consolidem na sociedade como instituições que vieram pra ficar e pra se consolidar.



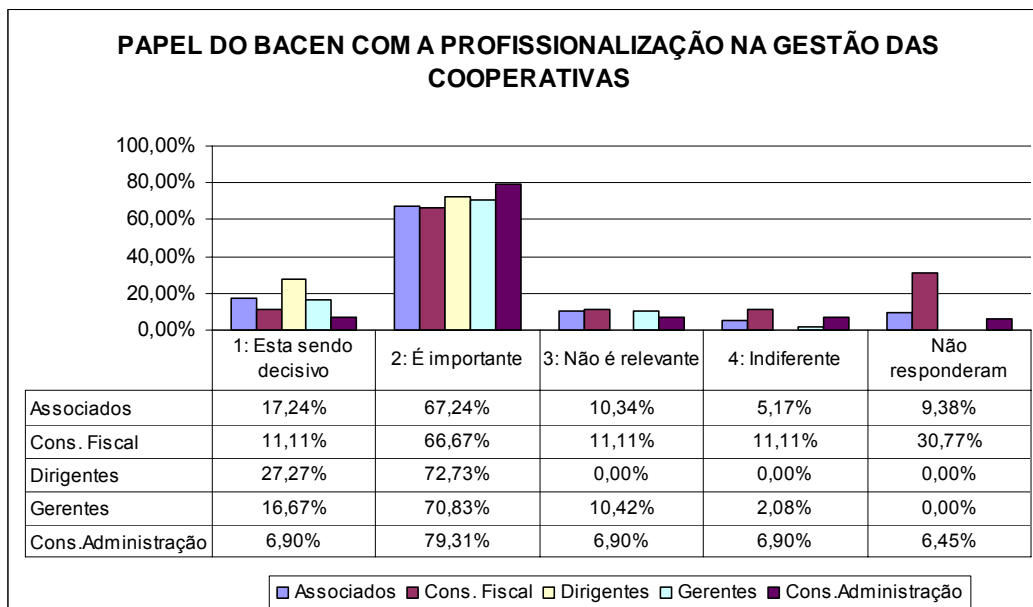
**Gráfico 65 – Regulamentação e fiscalização das cooperativas**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.6.3 Papel do Bacen com a Profissionalização na Gestão das Cooperativas

O resultado indica que, para a grande maioria, o papel do Banco Central tem sido importante para propiciar a profissionalização da gestão das cooperativas, pois os seus normativos exigem cada vez mais capacitação e qualificação dos dirigentes para o exercício dos cargos eletivos, bem como dos colaboradores que operam produtos e serviços financeiros.

O entrevistado B destaca que “se nós formos olhar a questão normativa, a questão da Legislação, nós temos evoluído de ciclo em ciclo. Por outro lado, se nós olharmos a questão do que efetivamente nós tínhamos na resolução 2771, do que veio na resolução 3106, do que veio na resolução 3321, eu diria que cada uma delas foi puxando mais a questão da necessidade de capacitação para os dirigentes e também de capacitação para os conselheiros, principalmente os conselheiros fiscais, mas também já chamando a atenção dos conselheiros de administração”.



**Gráfico 66 – Papel do BACEN**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

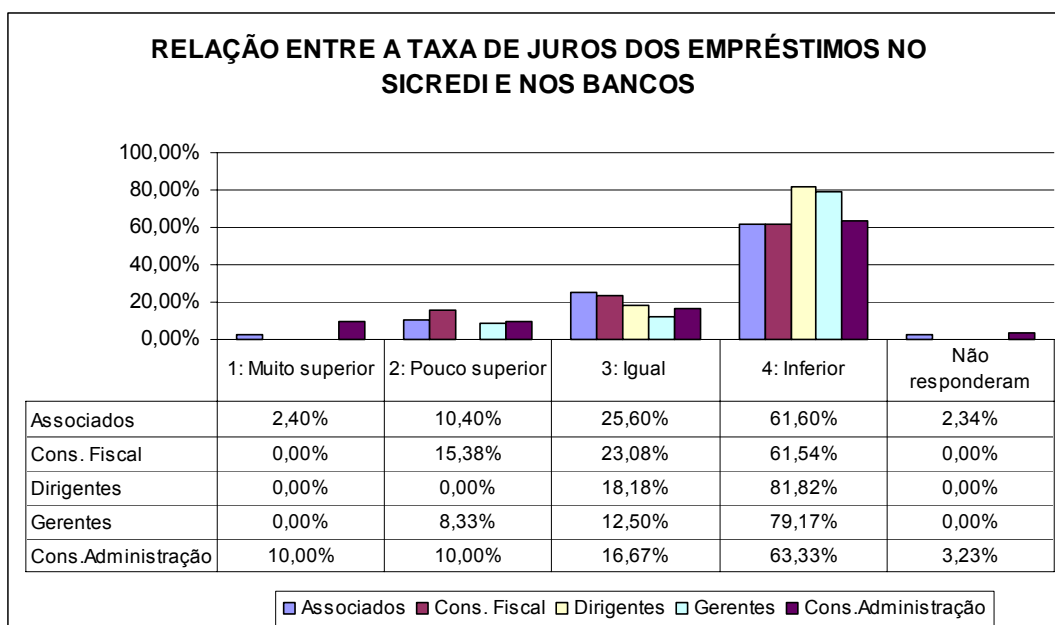


### **8.1.7 Parte VII - Produtos e Serviços do SICREDI**

Neste tópico, são apresentados os

### 8.1.7.2 Relação entre a taxa de juros dos empréstimos no SICREDI e nos bancos

Este resultado também indica que há certa satisfação em relação ao produto empréstimo, pois para a maioria, as taxas de juros praticadas pelo SICREDI são inferiores às praticadas pelo mercado. Todavia, há em torno de 20% que entende que a taxa é igual à praticada pelo mercado. Segundo os entrevistados, isso ocorre porque nem sempre é possível praticar uma taxa menor que a praticada pelo mercado, seja pela especificidade do produto, seja pelo custo e risco envolvido.



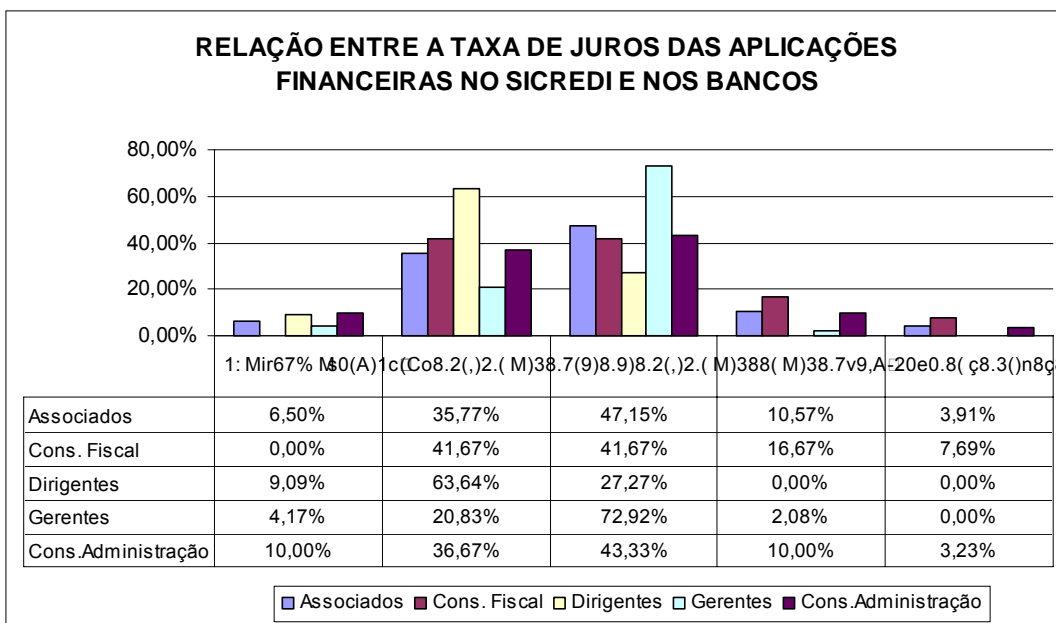
**Gráfico 69** - Relação entre a taxa de juros dos empréstimos no SICREDI e nos bancos.

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

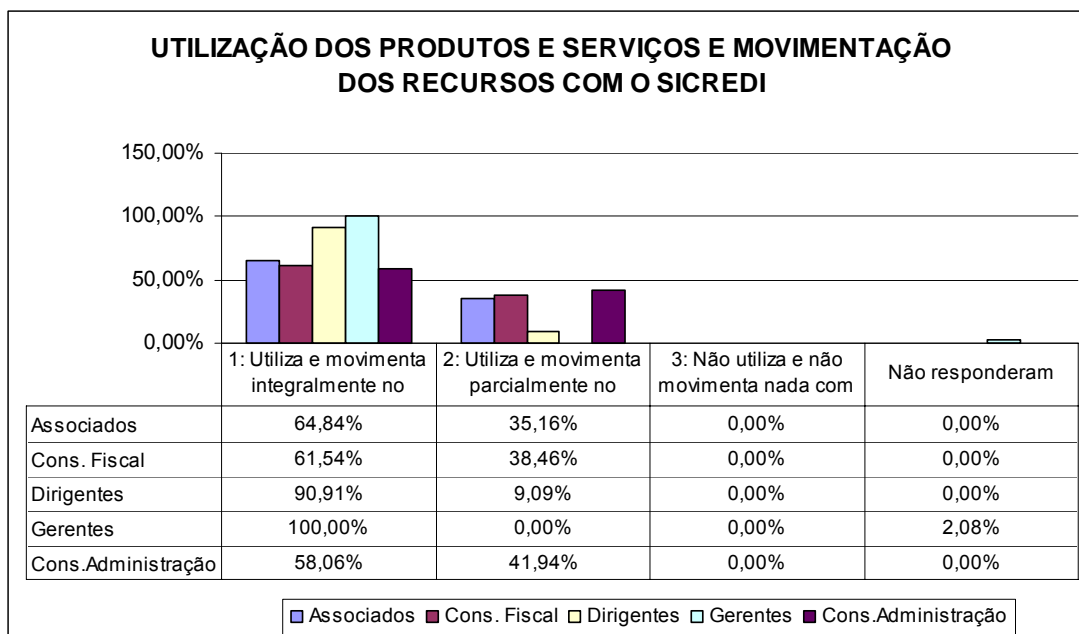
### 8.1.7.3 Relação entre a taxa de juros das aplicações financeiras no SICREDI e nos bancos

O resultado indica que há um equilíbrio entre os que acham que a taxa praticada pelo SICREDI é um pouco superior e os que acreditam que a taxa é igual à

oferecida pelo mercado. Para os entrevistados, isso depende das características do produto, do prazo da aplicação, sendo que em muitos casos o rendimento tende a ser maior no SICREDI.





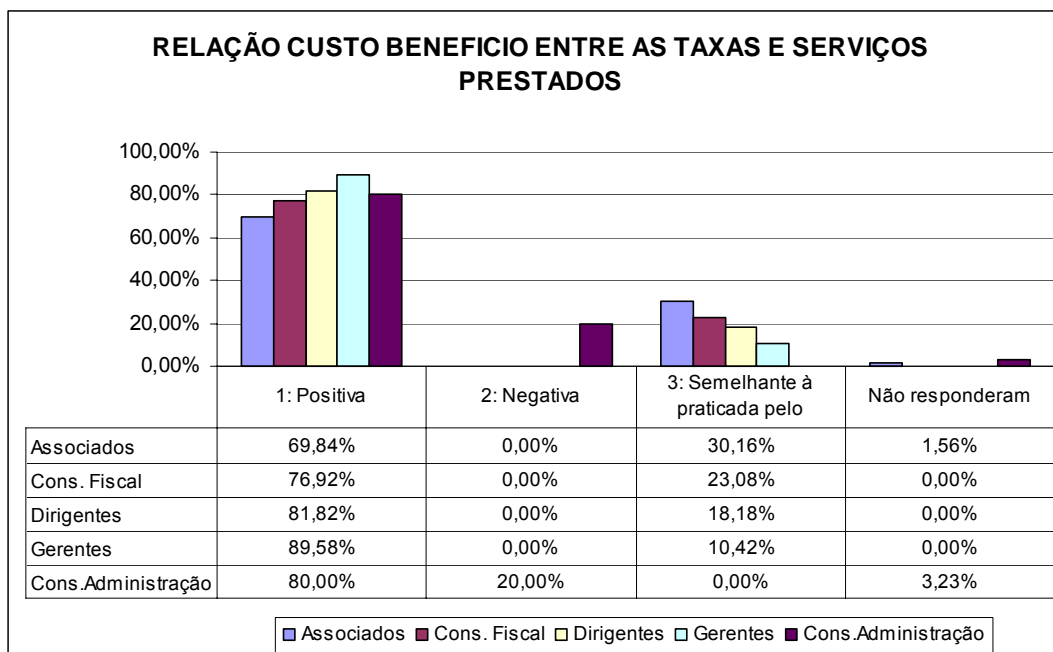


**Gráfico 69** - Utilização dos produtos e serviços e movimentação dos recursos com o SICREDI

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.7.5 Relação custo benefício entre as taxas e serviços prestados**

Para a maioria, a relação custo benefício entre o que o SICREDI cobra ou paga e os serviços que presta é positiva. Apesar disso, é de se destacar que para 20% do conselho de administração ela é negativa e para 30% dos associados, 23% dos conselheiros fiscais e 18% dos dirigentes, essa relação é semelhante à praticada pelo mercado. Para os entrevistados, essa relação também depende do produto ou serviço que for utilizado e analisado.



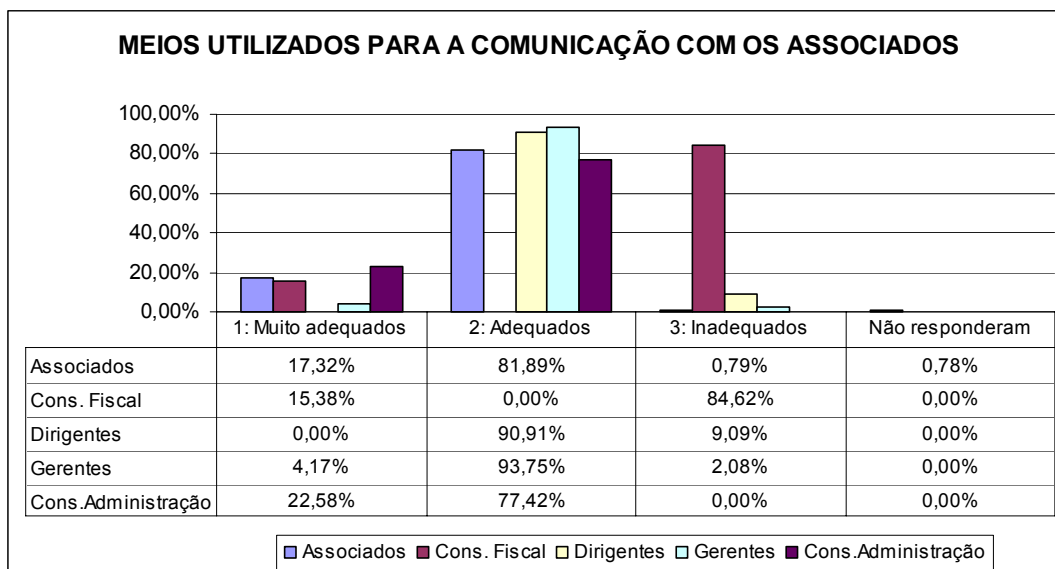
**Gráfico 72 -** Relação custo benefício entre as taxas e serviços prestados  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### 8.1.8 Parte VIII - Comunicação com o SICREDI

O levantamento sobre os meios utilizados para a comunicação com os associados deu-se através de 06 questões, com os seguintes resultados:

#### 8.1.8.1 Meios utilizados para a comunicação com os associados

Os dados indicam que, para a maioria dos associados, dirigentes, gerentes e conselheiros de administração, os meios utilizados pela cooperativa para se comunicar com seus associados são adequados. Todavia, para 84% dos conselheiros fiscais os meios utilizados são inadequados, fato que merece um aprofundamento na pesquisa.

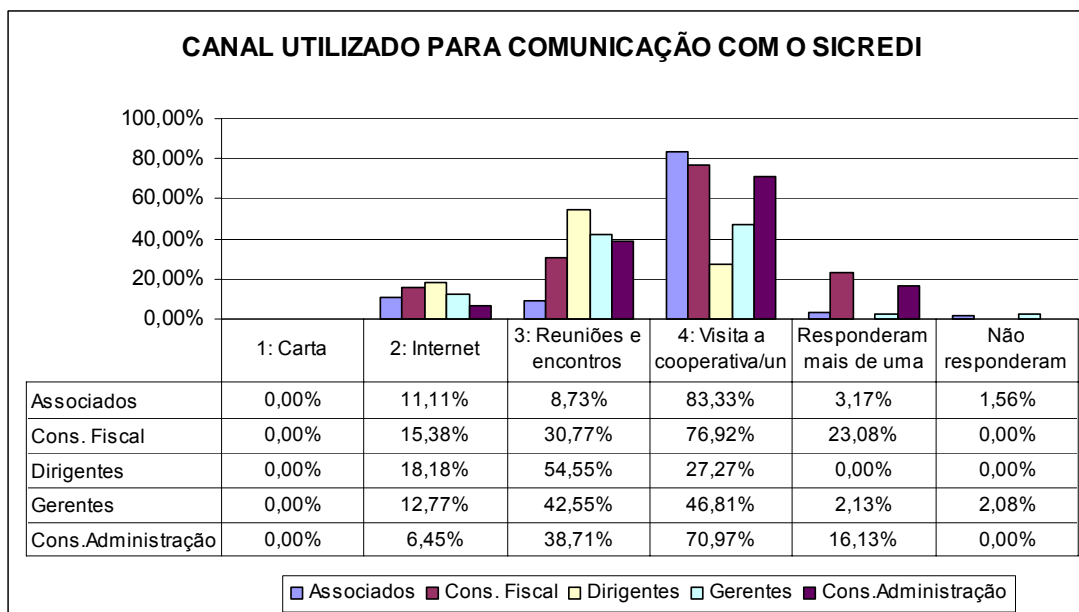


**Gráfico 73 - Meios utilizados para a comunicação com os associados**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.8.2 Canal mais Utilizado para Comunicação com o SICREDI**

Apesar de serem utilizados os canais da Internet e reuniões e encontros, a visita à cooperativa e à unidade de atendimento ainda é o canal preferido pela maioria. Possivelmente, isso ocorre em face das próprias características do SICREDI, que sempre primou pelo atendimento e pelo relacionamento com seus associados. De acordo com os entrevistados, os associados se sentem bem indo até a cooperativa, conversando com os colaboradores e expondo suas necessidades. Isso faz parte da política do SICREDI RS, ou seja, uma pessoa atendendo outra pessoa com o apoio da máquina, enquanto os bancos atendem as pessoas com a máquina, ou a máquina atende as pessoas com o auxílio de outras pessoas. São duas situações bem diferentes, uma prioriza o ser humano e a outra, a máquina.

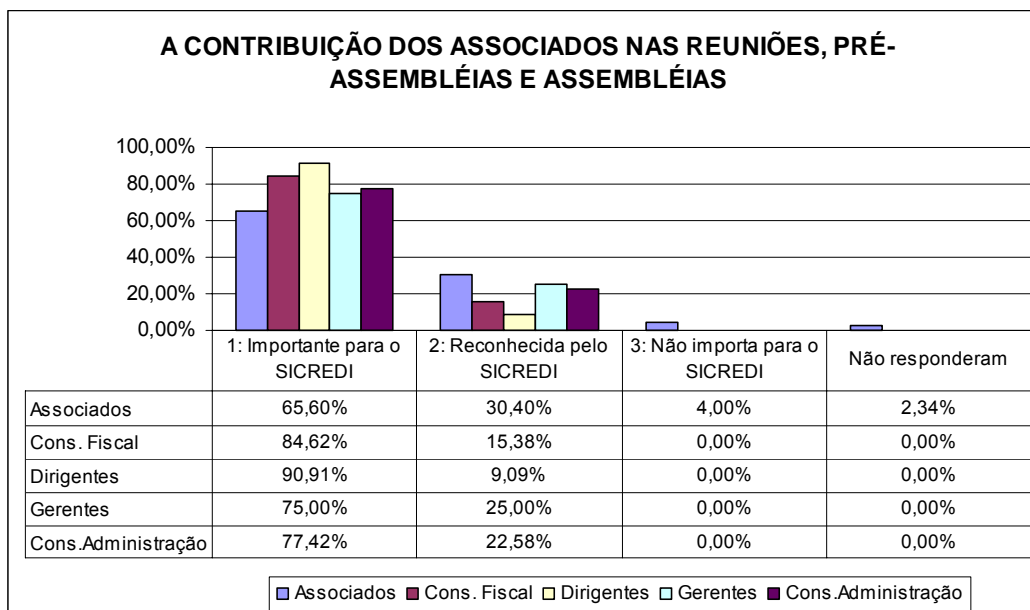


**Gráfico 74 - Canal mais Utilizado para Comunicação com o SICREDI**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

### **8.1.8.3 A contribuição dos associados nas reuniões, pré-assembléias e assembléias**

Os resultados apontam que as contribuições trazidas às reuniões, pré-assembléias e assembléias são importantes e/ou reconhecidas pelo SICREDI. Isto indica a importância da participação dos associados nos eventos promovidos pelo SICREDI, pois são nesses momentos que os associados podem expor suas idéias, suas percepções e trazer suas contribuições ao aprimoramento e desenvolvimento da cooperativa.

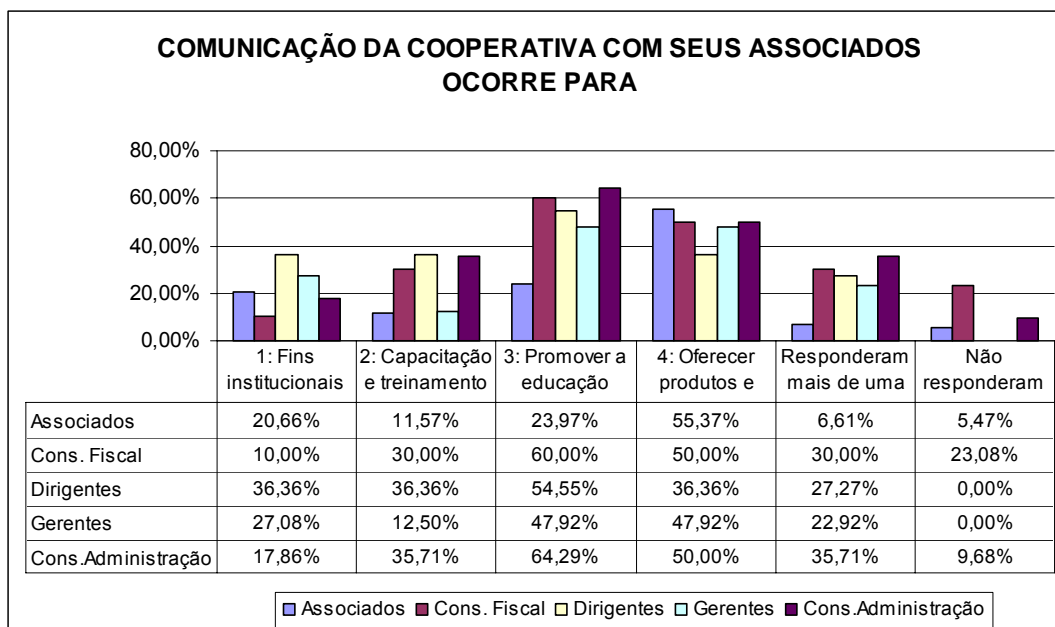


**Gráfico 75** - A contribuição dos associados nas reuniões, pré-assembléias e assembléias

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.8.4 Finalidade da Comunicação da Cooperativa com seus associados**

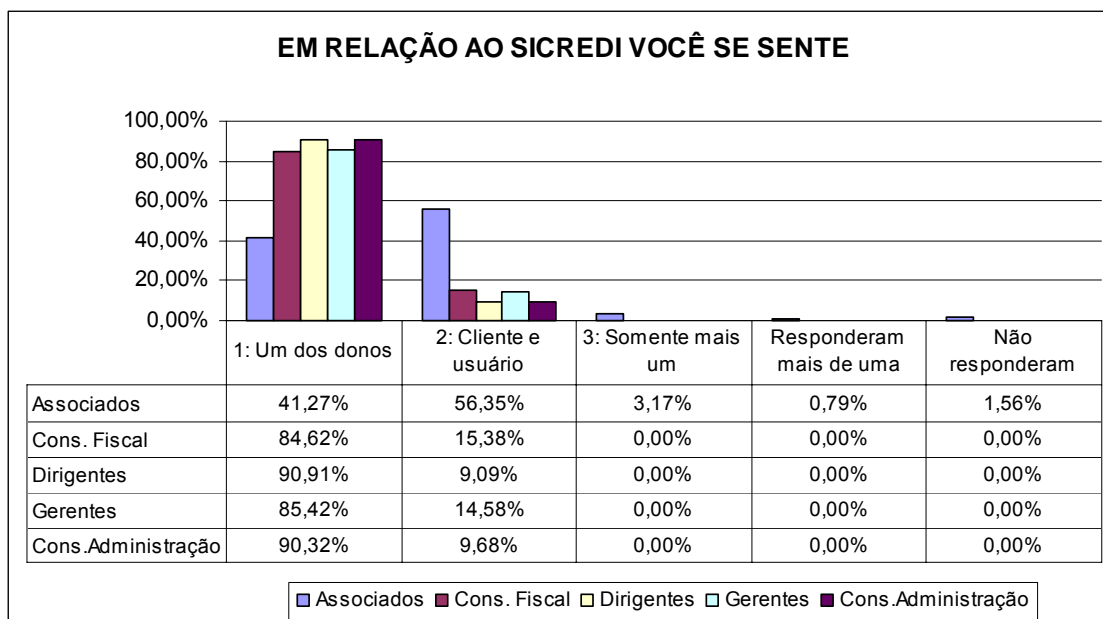
Observa-se que a comunicação da cooperativa com seus associados ocorre, principalmente, para promover a educação cooperativa e oferecer produtos e serviços. A comunicação se dá também para a capacitação e o treinamento, e para fins institucionais.



**Gráfico 76** – Comunicação da cooperativa com seus associados ocorre para  
 Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.8.5 Em relação ao SICREDI você se sente ...**

Os dados indicam que os conselheiros, os dirigentes e os gerentes se sentem como donos do SICREDI. Para os associados, o sentimento é um pouco diferente, pois a maioria (56%) se sente apenas um cliente e usuário do SICREDI e, apenas 41% se sente um dos donos. Para os entrevistados, isso ocorre em função de que os primeiros estão envolvidos diretamente na gestão da cooperativa e participam ativamente das suas atividades, enquanto que os associados não participam tão diretamente. Somente um número pequeno participa efetivamente e os demais acabam tendo uma relação muito mais de cliente e usuário com a sua cooperativa. Complementarmente, informam que o percentual de 41% indica o tamanho do desafio que ainda está pela frente, no sentido da formação dos associados, de conscientizá-los da necessidade de participarem ativamente da cooperativa e



**Gráfico 77 - Em relação ao SICREDI você se sente ...**

Fonte: O autor, com base nos dados da pesquisa de campo.

#### **8.1.8.6 Alternativas e Ferramentas que poderiam ser adotadas e implementadas para melhorar o processo de comunicação do SICREDI com seus associados**

Essa questão objetivou levantar sugestões para o aperfeiçoamento do processo de comunicação do SICREDI com seus associados, sendo que foram apresentadas diversas sugestões, a seguir relacionadas, separadas por grupo (dirigentes, conselheiros de administração e fiscal, gerentes e associados):

De acordo com os Dirigentes, as sugestões foram:

- “fazer mais encontros, por em ação as lideranças nas comunidades”.
- “carta, mensagem por telefone”.
- “relacionamento”.
- “visitar os seus associados nas suas casas, fazer um corpo a corpo, levando o interesse da cooperativa com o associado, em que desenvolver projetos para agregar renda no seu município ou na sua comunidade”.

- “ter um programa semanal de rádio”.

Já para os Conselheiros de Administração, as sugestões foram:

- “jornal sicredi”.
- “visitas a todos os associados por algum colaborador do sicredi para efetuar negócios”.
- “fazer visitas aos associados”.
- “rádio”.
- “o associado exigir mais seus direitos e participar sempre”.
- “reuniões em comunidades”.
- “mais visitas aos associados”.
- “corpo a corpo”.
- “capacitação”.
- “continuar as reuniões do OQS”.
- “visitas”.
- “mais comunicação com associados”.
- “reunião nas comunidades”.

Para os Conselheiros Fiscais:

- “fazer mais encontros, por em ação as lideranças nas comunidades”.
- “carta, mensagem por telefone”.
- “relacionamento”.
- “visitar os seus associados nas suas casas, fazer um corpo a corpo, levando o interesse da cooperativa com o associado, em que desenvolver projetos para agregar renda no seu município ou na sua comunidade”.
- “ter um programa semanal de rádio”.



Para os Gerentes:

- “continuar com OQS”.
- “foco no OQS”.
- “mala direta”.
- “partir da base para a área de comunicação (hoje ocorre o contrário) .
- “melhoria nas ferramentas de banco de dados para consulta mais eficiente e eficaz”.
- “OQS”.
- “comunicação através da TV”.
- “sempre mantendo o atendimento corpo a corpo”.
- “pagamentos via cash”.
- “mídia na TV”.
- “reuniões expositivas”.
- “implementar o OQS”.
- “conscientização que o sicredi é Cooperativa, mais reuniões segmentadas, atraindo associado a participar e o objetivo de fidelizar o mesmo”.
- “internet”.
- “muitos mais encontros com os associados”.
- “divulgar produtos e serviços mais direcionados, focando os benefícios e as qualidades que eles possuem. Divulgar mais sobre quem pode ser associado ao sicredi. Exemplo: Campanha VOCÊ SABIA? Que você empresário também pode ser sócio do sicredi, que você autônomo também pode ser sócio do sicredi etc. etc.”

Finalmente, para os Associados, as sugestões se orientaram para:

- “panfletagem e meios de comunicação”.
- “está bom como está”.

- “reuniões”.
- “aprimorar o gerenciamento interno”.
- “visitas aos cooperativistas”.
- “mala direta, telemarketing”.
- “reuniões e encontros mais freqüentes”.
- “criar um jornal mensal, elaborado pela cooperativa local, informando as ações realizadas pela UA, preocupações da cooperativa, produtos e funcionamento do Sistema, jornal objetivo, curto e com distribuição grátis”.
- “dialogar mais”.
- “integração dos funcionários com a comunidade, não se isolando, ser e viver a sua comunidade”.
- “maior dedicação ao associado”.
- “fazê-lo sentir-se dono”.
- “eu estou satisfeitiíssimo, portanto, nada a declarar”.
- “trazer um sinal para acesso a internet com instalação de uma antena nos municípios com serviço de internet gratuito para os associados (idéia que já está sendo implementada por uma Cooperativa de Produção), mediante avaliação de custo/benefício deste projeto”.
- “boletins informativos”.

### **8.1.9 Parte IX - Visão de Futuro**

Para completar o questionário, o objetivo desta parte do levantamento foi verificar a percepção dos grupos em relação aos principais desafios do SICREDI nos próximos anos e as principais melhorias que necessitam ser feitas, apresentando os seguintes resultados, separadamente por grupo.

### 8.1.9.1 Principais Desafios do SICREDI para o Futuro

#### Dirigentes

- “redução das taxas de juros”
- “entrar e desenvolver o meio urbano”
- “intercooperação”
- “preparação dos dirigentes e associados”
- “público urbano (grandes centros)”
- “atuação firme no meio urbano”
- “TI, mercado urbano”
- “capacitação dos dirigentes e colaboradores”

#### Conselheiros de Administração

- “cultura capitalista”;
- “ter volume maior de recurso equalizado”;
- “conquistar um espaço maior no mercado financeiro”;
- “ser o melhor Sistema de crédito do Brasil”;
- “a competitividade no mercado”;
- “criar alternativas para os associados superar as dificuldades”;
- “manter o nível, manter-se no topo”;
- “baixar juros para os associados”;
- “crescimento de associados”;
- “criar programas de desenvolvimento para investir melhor verbas disponíveis”;
- “o mercado é promissor – não existe risco aparente”;

- “abrir mais unidades”;
- “aumentar o número de produtos”;
- “se manter no mercado financeiro”;
- “não perder a relação com o associado e passar a tratar como cliente”;
- “fechar negócios seguros para evitar inadimplência”;
- “manter o bom atendimento em relação ao crescimento do Sicredi”;
- “busca de novos associados; novos mercados em outros estados; incremento de novos produtos e serviços e gestão sólida com os associados”;
- “competitividade com os bancos”;

#### Conselheiros Fiscais

- “fazer com que o associado se aproxime mais, suprir as necessidades dos associados”;
- “trazer mais associados e oferecer mais produtos e melhores”;
- “normas do governo e globalização”;
- “crescer sempre mais”;
- “caixas auto-atendimento”;
- “crescimento constante”;
- “neste mercado financeiro competitivo continuar crescendo, dentro dos padrões do Sistema”;
- “aumentar o quadro de associados e com isso ter mais recursos”;
- “manter o crescimento”;

#### Gerentes

- “manter o quadro social unido nos objetivos do Sistema”;

- “redução custos e tecnologia competitiva”;
- “investimento em tecnologia”;
- “crescer em recursos para se manter no mercado financeiro”;
- “manter-se no mercado financeiro”;
- “manter-se competitivo no mercado globalizado”;
- “desenvolvimento e aprimoramento continuado frente a concorrência”;
- “capacitar seus colaboradores”;
- “manter e melhorar a cooperativa”;
- “manter o princípio cooperativista competindo com as bases comerciais dessa forma”;
- “ter uma participação ainda maior no mercado”;
- “manter crescimento / concorrentes cada vez mais agressivos”;
- “manter o relacionamento e entrar nos mercados financeiros de maior movimentação e circulação (capitais/São Paulo)”;
- “manter o desenvolvimento/crescimento sem perder sua característica”;
- “maior participação nos mercados urbanos”;
- “continuar a filosofia e trabalho que somos cooperativa e não Banco”;
- “melhoria da Tecnologia; incutir no público urbano (principalmente) a idéia do cooperativismo; preparação de novos dirigentes”;
- “profissionais capacitados para acompanhar o crescimento do Sistema como um todo (abertura de novas Uas), material humano”;
- “profissionalização dos colaboradores com relação aos empréstimos”;
- “manter a filosofia e o diferencial de ser cooperativa, acredito que seja seguir seu próprio planejamento pois quanto mais copiamos da concorrência mais nos distanciamos do nosso propósito”;
- “racionalização de processos/custos, competitividade e resultados com taxa de juros menor, igualar tecnologia e controles com o mercado”;

- “reestruturação administrativa devido ao crescimento demasiado do Sistema. Possível mudança de legislação, aumentando tributações e reduzindo resultados”;
- “manter rentabilidade, estabilidade de crescimento e continuar sendo um balizador na economia”;
- “baixa da taxa selic, secas cada vez mais constantes”;
- “manter a união em torno do SISTEMA (ações comuns) e desenvolver no mercado urbano os princípios do cooperativismo”;

### Associados

- “ser visto como cooperativa”;
- “em municípios agrícolas, superar as frustrações de safra onde os agricultores se endividaram, reverter a situação dos agricultores”;
- “se tornar uma cooperativa de crédito forte e eficiente”;
- “ampliar o Sicredi oferecendo mais e melhores produtos”;
- “diminuição de associados”;
- “reduzir taxas para atrair associados”;
- “caixas eletrônicos”;
- “a concorrência com outros Sistemas financeiros”;
- “crescer ainda mais”;
- “expandir-se aos demais estados”;
- “crescimento nas regiões onde não está ainda”;
- “ser auto-suficiente no atendimento de recursos para os associados”;
- “manter o patamar sólido em que se encontra e aumentar sua rede para estados onde não está presente”;
- “manter-se forte mesmo com tudo que acontece na região, seja clima, governos etc.”;

- “acessar recursos oficiais para financiamento como o Pronaf”;
- “cada vez mais a competição de mercado”;
- “crescimento com qualidade e segurança”;
- “crescer mais mas mantendo seus princípios cooperativistas”;
- “abrir mais agências nas grandes cidades”;
- “como cooperativa, abrir mais linhas de crédito na área agrícola, com taxas de juros baixas para alavancar o setor”;
- “continuar valorizando o ser humano, associado, mais que o lucro”;
- “levar mais conhecimento aos coordenadores de núcleo e que os levam aos associados”;
- “manter-se competitivo num mercado cada vez mais disputado, fidelizando o associado pelo diferencial cooperativo”;
- “concorrência das demais instituições financeiras, uma possível mudança na legislação quanto ao compulsório e demais vantagens por Cooperativa, cada vez mais profissionalizar a gestão das Cooperativas pois apontam um grande crescimento para os próximos anos”;
- “continuar sendo exemplo no social, ganhando mercado pela qualidade dos produtos, bem como seu atendimento”;
- “evoluir na concentração de atividades burocráticas e preparar seus colaboradores para evoluir nos negócios e nos grandes centros urbanos”;

#### **8.1.9.2 Principais Melhorias que necessitam ser feitas**

##### Dirigentes

- “Alongamento de prazos (captação – empréstimos)”;

- “melhorar a tecnologia no auto atendimento, desburocratização do crédito”;
- “desburocratizar aplicação em poupança”;
- “atualização tecnológica”;
- “me preocupava o projeto da Central do Rio Grande do Sul bem dizer obrigar as cooperativas singulares a investirem de maneira compulsória nas cooperativas urbanas”.

### Conselheiros de Administração

- “investimentos em tecnologia”.
- “deixar o processo mais célere”.
- “mais caixas eletrônicos”.
- “agilidade nos procedimentos”.
- “aumentar o foco dos produtos. Informar mais o associado sobre nossos serviços”.
- “empréstimos”.
- “ser cada vez mais profissional, investir sempre em treinamento dos colaboradores”.
- “serviços mais rápidos”.
- “Sistema de caixa eletrônicos”.
- “criar programas locais ou regionais para desenvolvimento da região e dos associados, todos visando crescimento financeiro com negócio do banco”.
- “cobrar todos os tributos”.
- “divulgação dos produtos”.
- “melhorar o treinamento dos colaboradores”.
- “título de capitalização”.
- “área de informática”.
- “auto atendimento; incremento via internet (pagamento, transferências)”.



- “rever as taxas”.
- “diminuir a burocracia da carteira de crédito”.
- “estou muito satisfeito com a cooperativa, apenas quando visitei o prédio do Bansicred em POA achei muito luxo”.
- “desejo que o resultado da pesquisa alcance dirigentes, colaboradores e associados”.
- “obrigado pela oportunidade”.
- “conselheiros atentar que tem conhecimento”.
- “obter um carro forte para a segurança da cooperativa”.

#### Conselheiros Fiscais

- “oferecer mais produtos e serviços aos associados”.
- “continuar assim melhorando um pouco”.
- “terminal eletrônico em todas as UAS”.
- “caixas auto-atendimento”.
- “seguros”.
- “as principais melhorias em produtos e serviços devem ser no meu ponto preços competitivos com o mercado, menores taxas de juros, para atingirmos mais quantidade de associados”.
- “o associado deveria conhecer mais o sicredi. Como funciona? Qual sua missão?”.
- “o mais importante para a cooperativa e o associado é o relacionamento entre as duas partes, este é o grande diferencial para fazer negócios e atingir o resultado. Fazendo o social o econômico vem ao natural, trazendo rentabilidade e alcançando os resultados”.

## Gerentes

- “tecnologia da informação”.
- “desburocratização dos processos (abertura de contas/empréstimos)”.
- “tecnologia/informatização”.
- “tecnologia mais avançada”.
- “desenvolver-se nas cidades maiores”.
- “adequação das taxas”.
- “estar sempre se atualizando para o mercado”.
- “nas transações efetuadas via internet, valores maiores para os associados”.
- “Sistemas”.
- “oportunizar todos produtos e serviços para todos os tipos de público do Sicredi”.
- “resultado”.
- “rapidez e agilidade”.
- “implementações no Sicredi Internet, arrecadações de impostos regionais”.
- “Sistema operacionais mais completo e ágil”.
- “ganhar em escala a oferta destes produtos com responsabilidade”.
- “tecnologia sem dúvida alguma. Temos um bom Sistema mas nos deixa na mão muitas vezes, sempre nos momentos que mais precisamos da tecnologia funcionando redondinha”.
- “ter um CARTÃO SICREDI, onde podemos cadastrar os comerciantes e o valor das compras virem via crédito em conta no SICREDI”.
- “expansão para outros estados”.
- “produtos com preço mais em conta para ser mais competitivo”.

- “adoção de padronização mais profunda, como utilizado nas franquias. Embora seja uma contradição ao direito de escolha, existem padronizações necessárias ao crescimento sustentado”.

## Associados

- “desburocratização na concessão de créditos”.
- “mais agilidade na liberação de crédito”.
- “muitas taxas de serviços”.
- “tentar abranger todos os ramos do mercado”.
- “depósitos automáticos, saque 24 horas”.
- “tá ótimo”.
- “ser mais competitivo nos preços de seguros”.
- “implantar mais auto-atendimento (nas agências e na internet), mas continuar atendendo com a mesma eficiência nas agências”.
- “caixa rápido na cidade e em grandes rodoviárias e/ou locais de fácil acesso”.
- “baixar as taxas de serviços prestados e aumentar os juros das aplicações”.
- “para mim está ótimo, acima dos outros bancos”.
- “por ser uma cooperativa, baixar custos dos serviços oferecidos aos associados”.
- “os produtos do SICREDI são muito bons e precisam apenas acompanhar as mudanças do mercado, e eventuais novas necessidades dos Associados”.
- “desenvolver o SICREDI no meio urbano a partir de grupos com interesse comum (associações de bairro, entidades sociais, entidades de classe etc...) sempre priorizando a solidariedade e o comprometimento com a filosofia cooperativista”.

- “sempre ouvir o mais simples associado”.
- “gerente local de agências com mais autonomia em casos urgentes ou ter conselho local”.

## 9 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo analisa os resultados apresentados no capítulo anterior em cotejo com os objetivos e as hipóteses do presente trabalho que são, a identificação das principais estratégias que contribuíram para o crescimento e fortalecimento do SICREDI, bem como, de que forma os princípios da democracia e da intercooperação são praticados e respeitados pelo SICREDI.

É importante destacar que o trabalho também objetivou dar conta da origem e evolução legislativa do cooperativismo de crédito e do SICREDI RS, temas que foram abordados nos capítulos 5 e 6. Da mesma forma, foram apresentadas e analisadas as nove partes que subdividiram o questionário e que foram apresentadas no capítulo anterior: i) informações gerais; ii) informações sobre o ingresso e permanência no quadro social do SICREDI; iii) contato com a cooperativa; iv) participação na administração da cooperativa; v) conhecimento sobre o SICREDI; vi) relação e influência do Banco Central nas cooperativas; vii) produtos e serviços do SICREDI; viii) comunicação com o SICREDI; ix) visão de futuro.

Inicialmente, é preciso destacar que os resultados alcançados na segunda etapa da pesquisa corresponderam à maior parte dos objetivos propostos na apresentação do projeto e confirmaram as hipóteses levantadas.

Com relação às informações gerais do questionário, destaca-se, em primeiro lugar, a idade dos dirigentes, visto que 40% deles possuem mais de 60 anos, sendo que 36% está no cargo há mais de 20 anos e 54% está no cargo há um período que varia entre 11 e 20 anos. Além disso, todos já foram reeleitos. Apesar do SICREDI RS apresentar um número considerável de novos associados (32% com idade de até 30 anos), o número de dirigentes novos é muito pequeno, ou seja, há uma rotatividade restrita, especialmente nos cargos que exercem funções executivas (presidente e vice). Além do mais, ao comparar tais dados com as respostas do gráfico que mostra os resultados sobre a candidatura a cargos eletivos, percebe-se que apenas 5,65% dos associados têm vontade de concorrer a algum cargo eletivo.

Esses dados indicam que o SICREDI RS precisa atentar para o processo sucessório, implementando as diretrizes do seu planejamento estratégico, com vistas a preparar e formar os futuros dirigentes e conselheiros.

É importante destacar que, em face do tempo de associação e de exercício de cargo eletivo nas cooperativas, os atuais dirigentes e conselheiros conhecem a história do SICREDI RS, sua constituição e evolução, bem como, as dificuldades e desafios enfrentados. Todavia, se não houver um processo de formação consistente de novos dirigentes, é possível que no futuro se percam essas raízes e os novos dirigentes ou conselheiros não tenham o mesmo comprometimento dos atuais, justamente por não terem participado e acompanhado o processo de constituição e evolução do SICREDI.

Outro ponto que merece atenção refere-se às modalidades de cooperativas do SICREDI RS. Percebe-se, claramente, que mais de 90% dos associados estão concentrados em cooperativas de livre admissão de associados, sendo que até 2003 a grande maioria de cooperativas era de crédito rural e apenas 02 eram Luzzatti. Essa mudança decorre, em especial, da estratégia adotada pelo SICREDI RS, a partir de 2003, quando foi permitida a constituição de cooperativas de livre admissão de associados pela Resolução Bacen nº. 3.106/03, de transformar em cooperativas de livre admissão todas as que preenchessem os requisitos legais necessários à transformação.

Esse processo está desencadeando uma reavaliação das atuais cooperativas, em especial, da sua solidez e estrutura econômica e financeira e, em alguns casos, gerando incorporações de cooperativas (de 2003 para cá, o número de cooperativas no SICREDI já reduziu de 132 para 126). Com isso, pretende-se criar cooperativas regionais, possibilitando que uma mesma estrutura possa ser utilizada em benefício de um número maior de associados, racionalizando custos e otimizando resultados, além de manter as cooperativas inseridas e competitivas no mercado globalizado, que também tem passado por um processo de fusões e aquisições, desde a década de 90. Essa é uma tendência mundial do cooperativismo de crédito, visto que, em outros países como, Estados Unidos e Canadá, também está ocorrendo um processo acelerado de fusões e incorporações nas cooperativas.

No que diz respeito ao ingresso e permanência na cooperativa, observa-se que o motivo preponderante para associação entre os respondentes é a filosofia do cooperativismo, havendo um equilíbrio entre os que indicam como motivo para associação a possibilidade de pagar taxas de juros menores, ter acesso a produtos melhores ou participar nas assembléias e sobras como motivo para associação.

É preciso ressaltar que esse quesito merece atenção especial e acompanhamento do SICREDI, especialmente, em razão do cenário de cooperativas de livre admissão de associados, de ingresso de um número maior de associados do meio urbano e da realização de operações em maior escala com este novo público, principalmente, nos grandes centros, que muitas vezes não têm a mesma cultura cooperativista dos produtores rurais que fundaram o SICREDI RS, além de, na sua maioria, ser mais exigente.

Esses fatores podem fazer com que os motivos que levam alguém a se associar ao SICREDI RS mudem rapidamente, podendo a associação ocorrer em face do atendimento efetivo das necessidades do proponente, em especial, no que diz respeito a produtos e serviços compatíveis com as suas necessidades, tecnologia de ponta e profissionais altamente capacitados para atendê-lo. Esse é um cenário que se avizinha e exigirá a implementação de estratégias de difusão da cultura cooperativista, dos seus diferenciais e de formação do quadro social, através de programas como o OQS, “Liderança Jovem” e outros.

Para tanto, é importante a elaboração de um amplo plano de educação cooperativista, conduzido pela Fundação SICREDI, que contemple não só o público urbano, mas também os demais associados, dirigentes, conselheiros e colaboradores. É preciso trabalhar para criar uma cultura cooperativista, que valorize o coletivo e o lado humano do associado.

Além disso, há praticamente uma unanimidade no que diz respeito ao sentimento de que o SICREDI RS melhorou, desde que os respondentes ingressaram no seu quadro social. Essa mesma unanimidade se dá com relação à importância de ser sócio ou colaborador do SICREDI RS.

Isso indica que as pessoas estão conscientes de que a cooperação é um fator importante para o seu desenvolvimento, para usufruir determinados produtos e serviços aos quais possivelmente não teriam acesso fora da cooperativa ou, se tivessem, o custo poderia ser superior ao da cooperativa, uma vez que um dos principais benefícios propiciados pela organização cooperativa, em especial pelo SICREDI RS, é a redução de custos, o ganho de escala e a maior inserção no mercado.

É importante analisar, também, o aspecto que diz respeito à necessidade de reforma dos estatutos sociais. Apesar de a maioria indicar que os estatutos estão adequados aos interesses dos associados, das cooperativas e da central, os que indicaram a necessidade de reforma apontaram que a alteração deveria se dar especialmente no capital social.

As sugestões de alteração dizem que é necessário dar maior liquidez ao capital social e possibilitar o seu resgate (parcial ou total), após determinado tempo de associação ou após a aposentadoria. É possível que tal intenção decorra da falta de compreensão do significado do capital social e da sua importância para o desenvolvimento da cooperativa. Outro fator que pode contribuir para isso refere-se ao modo como o capital social é apresentado e vendido por algumas cooperativas aos seus associados, ou seja, apresentam-no como uma espécie de poupança ou fundo de aposentadoria, quando, na realidade, ele constitui parcela do patrimônio dos associados e o conjunto das parcelas forma o patrimônio da cooperativa.

Isso não quer dizer que os estatutos não possam prever possibilidades de resgate parcial do capital social, depois de preenchidas determinadas condições, mas é preciso ter em conta os impactos que tais resgates teriam sobre a situação patrimonial da cooperativa, em especial, no médio e longo prazos. Pelos resultados apresentados, um percentual considerável (quase 40%) de associados encontra-se na faixa acima dos 40 anos e mais de 30% possuem tempo de associação entre 6 e 10 anos, sendo que 22% contam com mais de 10 anos de associação, o que poderia, atuarialmente, comprometer a solidez patrimonial do Sistema.



Esses dados precisam ser levados em conta, inclusive pelos associados, no momento da elaboração e aprovação de regras que flexibilizem o resgate do capital social, pois, depois de implementadas, tais regras podem ter impactos significativos sobre a estrutura patrimonial das cooperativas e no cumprimento dos limites patrimoniais exigidos pelo Banco Central. É possível que em determinadas cooperativas, por questões da economia local, êxodo rural etc., esses percentuais sejam ainda maiores, e estas cooperativas, em pouco tempo, tenham mais associados aposentados do que ativos o que pode ocasionar impactos ainda maiores, especialmente dificultar a capitalização da cooperativa, pois os novos associados teriam que aportar valores mais expressivos para fazer frente aos resgates que estivessem sendo feitos ou os percentuais destinados às reservas indivisíveis teriam que ser aumentados.

Com relação aos resultados relacionados ao contato com a cooperativa, destaca-se que, apesar de os associados terem consciência da importância de participar nas assembleias e atividades desenvolvidas pelas cooperativas, os percentuais de participação dos associados nas Assembleias Gerais, tanto ordinárias, quanto extraordinárias, ainda são modestos. O mesmo ocorre com relação à apresentação de propostas de melhoria à administração e de solicitação de esclarecimentos. Todavia, há uma concordância com relação à contribuição dos associados nas reuniões, pré-assembleias e assembleias, no sentido de que as contribuições apresentadas são importantes para o SICREDI.

Apesar das pré-assembleias terem contribuído para aumentar a participação do quadro social, as mesmas ainda deixam a desejar. Diversos fatores podem contribuir para a pouca participação: i) falta de interesse dos associados; ii) pouco estímulo por parte da cooperativa; iii) distância; iv) data e local da realização da assembleia; v) sentimento do associado de que é apenas um cliente e, como tal, não teria condições de alterar algumas resoluções sugeridas pelos mais comprometidos no Sistema, reduzindo, inclusive, o acesso às informações, entre outros.

A melhora dos índices de participação, segundo levantamento feito, pode vir com o aperfeiçoamento dos programas de organização do quadro social – OQS, que conta com módulos de formação de novos associados, estímulo à participação da

mulher, formação de coordenadores de núcleo, formação de lideranças jovens etc. Além disso, é preciso que as cooperativas se aproximem mais dos seus associados, estimulem a sua participação nas atividades sociais, culturais e técnicas, promovidas e criadas, no intuito de chamar o interesse dos associados, tais como: palestras, atividades esportivas, educacionais, confraternizações etc.

Outro aspecto que pode contribuir para incrementar a participação dos associados seria o investimento de recursos em programas e atividades que efetivamente agregassem renda aos associados, como: desenvolvimento de novas culturas produtivas, formação e desenvolvimento de novos empreendimentos, diversificação de atividades, elaboração de projetos de atração de investimentos para determinada região, investimento em tecnologia para melhorar a produção e aumentar a produtividade, formação dos filhos e familiares dos associados, em especial, de agricultores, permitindo que continuassem produzindo e desenvolvendo a agricultura.

Para tanto, a grande maioria das cooperativas conta com recursos do Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social – FATES, constituído a partir de destinação de parte das sobras (mínimo de 5%) e do resultado das operações com terceiros não-associados. Essas ações contribuiriam para que os associados se sintam efetivamente donos do SICREDI RS, (sentimento este que está mais presente nos dirigentes, conselheiros e gerentes, e atinge apenas 41% dos associados) e não apenas clientes e usuários, pois como tais, via de regra, são mais suscetíveis às mudanças e tendem a atender com mais facilidade às eventuais vantagens oferecidas por outras instituições financeiras.

Com relação à tomada de decisão no SICREDI RS, os dados apontam para um processo de decisão democrático, ágil e transparente, indicando que o princípio da democracia é praticado. Apesar disso, é importante reforçar, conforme já tratado no capítulo 6, que a participação dos associados no processo de tomada de decisão nem sempre é direta, ou seja, os associados têm uma participação mais efetiva nas assembleias de prestação de contas, de alteração estatutária ou que envolvam decisões bem mais estratégicas.

Via de regra, as decisões nas cooperativas são tomadas pelos diretores com funções executivas, em conjunto com os principais executivos e o conselho de administração. As decisões a respeito de novos produtos e serviços são tomadas a partir da demanda das cooperativas às entidades especializadas, como a Confederação e o Banco, que ficam responsáveis por analisar o mercado, oferta e demanda, tecnologia, custo e benefício etc., elaborar um projeto que, após submetido à avaliação de técnicos das centrais (Comitê Técnico Assessor) é submetido ao Conselho Deliberativo, constituído por representantes das Centrais, da Confederação e do Banco.

Se o projeto obtiver um indicativo favorável do Conselho, será submetido à apreciação das Cooperativas, através da realização de reuniões regionais (das Unidades Administrativas), de onde será extraído o indicativo (favorável ou contra) de cada região e, posteriormente, será novamente submetido ao Conselho Deliberativo para deliberação final, onde cada representante da Central terá tantos votos quantas cooperativas tiverem votado a favor do projeto em seu Estado.

Essa sistemática permite a discussão aprofundada dos projetos e a participação de todas as entidades na deliberação, sendo que o projeto somente será considerado aprovado se obtiver a maioria de votos favoráveis. Dessa forma, a participação dos associados nas deliberações se dá indiretamente, através dos seus representantes legais, eleitos em Assembléia Geral, até porque, a participação direta de todos é inviável e implica em custos de transação bem elevados.

A forma atual já implica em elevados custos de transação, que afetam a fixação de preços pelas cooperativas, podendo implicar em preços superiores aos do mercado, que normalmente tem estruturas mais enxutas e com processos decisórios mais ágeis. Em face disso, é possível destacar que, com as devidas adequações e aperfeiçoamentos, os princípios da democracia e da auto-gestão são praticados e respeitados pelo SICREDI RS, mesmo que ocasionem determinado nível de restrição à autonomia das cooperativas, o que possivelmente é compensado pelos ganhos obtidos pela organização sistêmica. Corrobora com isso, o fato de que os mecanismos e ferramentas utilizadas para permitir a participação dos associados

nas decisões são considerados suficientes, apesar de necessitarem de aprimoramentos, conforme já fora ressaltado anteriormente.

Com relação à participação na administração da cooperativa, poucos associados já concorreram a algum cargo eletivo, sendo que a grande maioria não tem interesse em concorrer, o que indica ainda mais a necessidade de formação de novos líderes para as cooperativas de crédito. Tal realidade também aumenta a possibilidade de reeleição e manutenção à frente dos negócios da cooperativa os atuais dirigentes. Acredita-se que a melhora dos índices de participação dos associados nas atividades da cooperativa implicaria num aumento dos interessados em concorrer a cargos eletivos, pois quanto maior a participação e o conhecimento da cooperativa, maior tenderia ser o interesse em participar da direção do empreendimento. Este é um típico problema de agência, tão amplamente descrito pela literatura.

A necessidade de formação de novos líderes fica mais evidente ainda quando analisa-se os resultados apontados no gráfico 28, que retrata os resultados sobre a importância da experiência administrativa para ser dirigente. Tão importante quanto a formação, é a prática. Mais de 90% dos que responderam entendem que é importante a experiência administrativa para o exercício do cargo de dirigente. Esta experiência pode ser adquirida através da participação ativa dos associados nas atividades da cooperativa, desenvolvendo atividades de líder de núcleo ou integrando os conselhos (de administração ou fiscal) da cooperativa.

No que diz respeito ao contato com a cooperativa, destaca-se que o conhecimento do planejamento estratégico do SICREDI RS e a participação na sua elaboração estão delegados de forma mais ampla aos dirigentes e gerentes, e em menor proporção aos conselheiros de administração e fiscal e associados. O processo de elaboração do planejamento do Sistema é praticamente igual ao processo decisório, ou seja, a participação dos associados se dá mais no âmbito da elaboração do planejamento das cooperativas (locais), enquanto que seus representantes legais, com base nas informações e no planejamento da cooperativa, participam da elaboração do planejamento do SICREDI.

A idéia do planejamento estratégico é reconhecida como essencial para o futuro das organizações. O SICREDI há muito tempo adotou esse recurso, aprimorando-o a cada etapa. Com efeito, desde o primeiro evento de planejamento corporativo, ocorrido em Imbé-RS (1995), passando pelo Seminário de Foz do Iguaçu-PR (1999) e Porto Alegre-RS (2002), integrado às comemorações dos 100 anos do Cooperativismo de Crédito na América Latina, a iniciativa vem percorrendo uma trajetória de contínuo aperfeiçoamento e assumindo papel indiscutivelmente relevante na vida do Sistema.

Ao longo de 2005, o SICREDI viveu o processo que culminou com a elaboração do seu Planejamento Estratégico para o quinquênio 2006-2010, ao lado do resgate e da reafirmação das diretrizes corporativas já consolidadas no Sistema. Esta edição ganhou contornos diferentes, por conta de uma significativa evolução no processo e na metodologia utilizados para a definição dos eixos estratégicos, do seu desdobramento, das metas, enfim, de todo o conteúdo do material. Dois aspectos marcaram esse avanço: i) a evolução do período do planejamento: passou-se a refletir a instituição numa perspectiva de cinco anos e não mais de três anos, como até então era feito; ii) o grau de envolvimento no processo: ampliou-se significativamente a abrangência da participação dos dirigentes e executivos das cooperativas de crédito e das demais empresas do Sistema no processo. Ao todo, foram mais de 540 pessoas diretamente envolvidas e um total de 20.300 horas de trabalho.

A formulação das estratégias para os próximos cinco anos adotou um método que permitiu verificar claramente cada processo do trabalho, com seus *inputs* e resultados. Todas estas etapas, da compreensão dos Cenários até chegar aos Indicadores, foram validadas pela equipe envolvida no planejamento estratégico do SICREDI, pelas Centrais e suas cooperativas filiadas. Assim, para a concepção dos Cenários foram realizados debates com especialistas sobre temas estratégicos para o Sistema e, a partir disso, detectadas as tendências para o cooperativismo de crédito, para o mercado financeiro e de capitais e para a área macroeconômica e política.

Com os Cenários traçados, o próximo passo foi elaborar a *Matriz Swot*, apontando oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos para o negócio. A partir dos Cenários e da *Matriz Swot* foram delineados os quatro Eixos Estratégicos (Crescimento e Expansão, Relacionamento com o Quadro Social, Governança Corporativa, Tecnologia da Informação) do trabalho e as suas diretrizes estratégicas. Os Eixos Estratégicos permitiram construir as Estratégias Locais alinhadas com os direcionadores estratégicos corporativos. Finalmente, a partir da soma de todos estes *inputs* destacados, foi possível planejar os Indicadores para o acompanhamento e mensuração dos resultados do processo de implementação do Planejamento Estratégico.

Ainda sobre o conhecimento do SICREDI RS é de se ressaltar o percentual de associados e conselheiros fiscais que não conhecem o estatuto social como um todo. Esse é um ponto que deve representar um constante desafio ao SICREDI RS, que é o de educar os seus associados para a cooperação, incluindo conhecer o estatuto social, o planejamento etc. Esse desafio já está sendo enfrentado através dos programas “União Faz a Vida” e Organização do Quadro Social, e seus resultados já começam a aparecer, como, por exemplo, no aumento do percentual de associados que conhece seus direitos e deveres (54% contra 33% que apenas conhece o estatuto social como um todo).

Outro fator importante é que, apesar do baixo conhecimento do planejamento estratégico, o percentual dos que conhecem a visão, a missão e os valores do SICREDI RS é bem mais representativo, atingindo 61% dos associados, 92% dos conselheiros fiscais e 100% dos dirigentes, conselheiros de administração e gerentes.

Da mesma forma, o acesso às informações ainda precisa ser melhorado para permitir que mais associados tomem conhecimento, visto que quase metade ainda não tem acesso às informações gerenciais e financeiras da sua cooperativa e/ou unidade de atendimento. Para tanto, podem ser utilizadas diversas ferramentas de comunicação como, por exemplo, a internet, o informativo da cooperativa, mala direta, entre outros.

É importante observar que, apesar desses índices de acesso à informação, para 75% dos associados, as decisões tomadas pelas diretorias são transparentes, ou seja, de alguma forma as informações são levadas ao conhecimento do quadro social, seja através de reuniões nas comunidades e participação em assembléias, seja através de visitas dos associados à cooperativa ou à unidade de atendimento.

As estruturas de atendimento e de controles internos também foram consideradas muito boas e/ou adequadas às necessidades dos associados e da cooperativa. As estruturas físicas e de atendimento do SICREDI são padronizadas, de modo que os associados possam se sentir bem e serem atendidos em qualquer local em que se encontrem.

Os controles internos estão em constante aperfeiçoamento, possibilitando garantir a segurança das operações e negócios da cooperativa, contando com um quadro de inspetores internos que acompanha, monitora e fiscaliza as ações e operações, *in loco*, nas cooperativas. As Centrais também contam com um quadro de auditores que fazem a auditoria dos balanços e das demonstrações financeiras.

A Confederação possui, em seus quadros, um grupo de auditores que elabora as políticas de auditoria para o SICREDI, faz auditoria indireta das cooperativas através de ferramentas de monitoramento e faz também a auditoria interna do banco e das centrais. Além disso, há ainda as fiscalizações feitas pelo conselho fiscal das cooperativas, das centrais, da confederação e do banco e as auditorias feitas pelo Banco Central. No entanto, acredita-se que para dar maior transparência, independência e evitar eventual ingerência no trabalho dos auditores, seria conveniente a criação de uma entidade independente para cuidar especificamente da auditoria das cooperativas, garantindo maior confiabilidade na governança corporativa de todo o Sistema.

Uma entidade que poderia tanto cuidar da auditoria das cooperativas do SICREDI RS, como de todo SICREDI ou de todo o sistema de crédito cooperativo nacional, o que diminuiria os custos de transação, qualificaria e profissionalizaria o processo de auditoria e daria uma credibilidade ainda maior ao Sistema.

Apesar disto, deve-se destacar que a imagem corporativa do Sistema é percebida como muito boa pelos associados, conselheiros, dirigentes e gerentes, sendo que não houve ninguém que tenha respondido que tenha uma imagem ruim do SICREDI.

Outra questão que ainda deve ser objeto de acompanhamento é a que diz respeito à compreensão do que vem a ser o SICREDI. Para a maioria, o SICREDI é uma cooperativa, mas ainda há um percentual de 27% de associados que consideram o SICREDI um banco e quase 10% que acreditam ser uma sociedade de crédito. Essa dúvida perpassa inclusive os conselheiros e gerentes, pois 6,45% dos conselheiros de administração entendem que o SICREDI é um Banco e outros 16% que é uma sociedade de crédito. Da mesma forma 7,69% dos conselheiros fiscais e 2,08% dos gerentes entendem que é uma sociedade de crédito.

Como já foi ressaltado pelos entrevistados, isso decorre em certa medida da própria postura adotada pelo Sistema na época da constituição do Banco em 1995, quando se acreditava que os associados tinham virado banqueiros e, com isso, se difundia a idéia de que o SICREDI RS tinha virado um banco, quando, na realidade, tinha apenas constituído um Banco, o que é diferente. Outra questão que corrobora tal informação refere-se a própria imagem que as estruturas físicas de atendimento do SICREDI RS passam para o público, visto que a semelhança entre uma Unidade de Atendimento do SICREDI RS e uma agência de banco é muito grande, levando muitas pessoas a acreditar que o SICREDI seja um banco.

Outro fator extremamente importante para os objetivos da pesquisa decorre do fato de o SICREDI RS poder ser considerado um empreendimento de sucesso. Os resultados corroboram com esta idéia. Dessa opinião também compartilham os entrevistados e, poderíamos dizer, a maioria dos cooperativistas do Brasil. Contribuíram para esse sucesso, em especial, a participação dos associados, a organização em Sistema, a constituição do banco, a profissionalização da gestão, a credibilidade conquistada pelo SICREDI RS no mercado e o programa de cargos e salários, que foi instituído prevendo uma remuneração fixa aos colaboradores e uma remuneração variável fixada com base no resultado das cooperativas.



Pode-se afirmar que o SICREDI RS, apesar dos desafios que ainda tem pela frente, está cumprindo os objetivos para os quais foi constituído, ou seja, está sendo uma alternativa de acesso ao crédito para seus associados. Desta forma, a Instituição conseguiu formar um Sistema de Crédito Cooperativo nos moldes sonhados pelos seus idealizadores, em especial, pelo Sr. Mario Krueel Guimarrães, reconhecido como tal, por entidades nacionais e internacionais.

A organização em Sistema adquiriu importância tal que pode ser considerada um diferencial competitivo para o SICREDI e uma estratégia de gestão eficiente, visto que propicia ganho de escala, redução de custos, especialização de funções em entidades integrantes do Sistema, possibilita ao Sistema operar com uma marca única e forte, gera a padronização visual das entidades e está possibilitando uma maior inserção no mercado.

O ganho de escala é alcançado, especialmente, na medida em que os recursos são aplicados e buscados no mercado em grande volume, permitindo barganha para mais nas taxas das aplicações financeiras e para menos nos recursos para financiamentos e empréstimos, o que resulta num ganho financeiro direto para os associados. Também é relevante constatar o volume crescente de investimentos em tecnologia, infra-estrutura e logística, possibilitando o acesso a produtos e serviços que individualmente as cooperativas não teriam acesso ou o custo seria muito elevado.

A especialidade de funções permite que cada entidade esteja focada em determinadas funções complementares umas às outras, ou seja, enquanto as cooperativas devem se ocupar em bem atender aos seus associados, suprimindo suas necessidades, levantando suas carências e desenvolvendo novos negócios, as centrais cuidam da supervisão das cooperativas, da assessoria ao desenvolvimento dos negócios das cooperativas, da gestão de pessoas e dos controles internos, em especial, da inspetoria e da auditoria nas filiadas.

A Confederação cuida das políticas corporativas do Sistema, que compreendem as áreas jurídico-normativa, auditoria, gestão de pessoas e assessoria organizacional; cuida das operações corporativas do Sistema, que

envolvem o recolhimento centralizado dos tributos e a correspondente prestação das informações fiscais, centralização contábil e prestação de informações ao Banco Central, além do processamento centralizado da folha de pagamento; do processamento de dados e segurança sistêmica; e cuida também das atividades de tecnologia da informação, encarregada do desenvolvimento de softwares e aplicativos que propiciam o desenvolvimento das atividades do Sistema.

Ao Banco, por sua vez, compete atuar como instrumento das cooperativas de crédito para acesso ao mercado financeiro e programas especiais de financiamento, administração dos recursos do Sistema, desenvolvimento de produtos e serviços corporativos e políticas de comunicação.

As empresas corporativas encarregam-se de desenvolver produtos e serviços que, pela sua natureza, especificidade e exigências legais, não podem ser desenvolvidos diretamente pelas cooperativas e demais Entidades, tais como: seguros, cartões, administração de bens, consórcios, fornecimento de *hardware*, compra e venda de mercadorias etc. Essa especialidade de funções também propicia a redução de custos e o ganho de escala, permitindo que cada Entidade se especialize nas suas funções e cumpra com a sua finalidade dentro do Sistema, formando um conjunto de Entidades trabalhando em prol dos mesmos objetivos.

A decisão tomada em 1992, em Assembléia realizada em Gramado - RS, no sentido de que todas as cooperativas passariam a operar com uma marca única e forte, se mostrou acertada, uma vez que é tida atualmente como uma das estratégias que permitiram um desenvolvimento maior do SICREDI, tendo propiciado ainda uma padronização visual de todas as Entidades, fator que também contribuiu para o aumento da credibilidade na instituição.

Outro fato que merece ser destacado refere-se a possibilidade das cooperativas poderem ser competitivas e eficientes e se inserirem num mercado globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos. Os resultados indicam praticamente uma unanimidade nesse sentido. Obviamente, todos os demais fatores destacados anteriormente contribuem para isso, Ou seja, não é possível afirmar que toda e qualquer cooperativa consiga se inserir e se manter num mercado competitivo

e continuar fiel aos princípios cooperativos, em especial pelos custos de transação que estes envolvem. É possível, no entanto, indicar que as cooperativas integrantes do SICREDI RS estão conseguindo fazê-lo em face da estrutura que lhes é propiciada, em especial pela organização em Sistema e pela intercooperação, que é assinalada como um instrumento para as cooperativas se inserirem e se manterem num mercado competitivo e globalizado.

Tal constatação confirma a hipótese que aponta a intercooperação como essencial para o crescimento e o desenvolvimento das cooperativas. Ou seja, é justamente através da intercooperação e da organização sistema (em rede), aliada a algumas outras estratégias de gestão, já destacadas, que o SICREDI RS está conseguindo crescer, se desenvolver e se inserir num mercado.

Aliás, a questão da intercooperação é uma questão que necessita urgentemente sair dos discursos e passar a ser praticada mais pelo sistema cooperativo como um todo. É possível verificar que, no mercado estão surgindo muito mais iniciativas de intercooperação entre empresas privadas e grandes conglomerados, inclusive financeiros, do que entre as cooperativas, para as quais ela é um princípio. Um exemplo disso, são as redes de cooperação que estão sendo formadas pelas micro e pequenas empresas.

É preciso que as cooperativas e os seus associados se dêem conta dos benefícios que podem ser propiciados pela intercooperação, tais como o compartilhamento de estruturas, de redes, de pessoal, de tecnologia, de logística, desenvolvimento de novos produtos, serviços e mercados e do auto-controle dos processos. Tudo isso possibilita uma redução nos custos, ganho de escala e, conseqüentemente, uma maior competitividade e inserção no mercado, resultando em ganhos para as cooperativas, seus associados e a comunidade em geral.

Nesse sentido, é importante destacar que o SICREDI RS utiliza a intercooperação como uma estratégia eficiente de gestão. Entre os principais projetos podem ser destacados o compartilhamento de estruturas, a prestação de serviços de retaguarda de forma centralizada, o desenvolvimento de tecnologia, de novos produtos e serviços, de novos mercados e de novas regiões.

Trazemos como exemplo a região metropolitana de Porto Alegre, onde o cooperativismo de crédito será desenvolvido pelo SICREDI RS através de ações conjuntas de todas as cooperativas do Rio Grande do Sul, que formaram um fundo cujos recursos serão destinados à abertura de novos Postos de Atendimento Cooperativo, marketing, treinamento, infra-estrutura, entre outros. Além disso, o projeto tem o acompanhamento de um comitê gestor, formado por representantes de todas as cooperativas participantes do projeto. Também nesse sentido, o SICREDI RS mantém outros fundos que, além de garantirem a solidez do sistema, permitem o desenvolvimento de outras finalidades que sejam consideradas importantes e necessárias pelas cooperativas.

Dessa forma, a hipótese que prevê a intercooperação como uma estratégia para as cooperativas se manterem e/ou se inserirem num mercado cada vez mais competitivo e globalizado também resta confirmada.

Outro fator declarado para o desenvolvimento e o sucesso do SICREDI, reside na geração e distribuição de sobras e resultados para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a Cooperativa. Nas cooperativas de crédito, o capital social possui uma importância e relevância maior que em alguns outros ramos cooperativos, visto que é utilizado, tanto para a realização dos investimentos em infra-estrutura, como para as operações com os associados e o cumprimento dos limites e exigibilidades previstos nos normativos do Banco Central do Brasil. Em face disso, as cooperativas necessitam de aportes de capital constantes, o que, todavia, não é fácil de ser feito, visto que os associados nem sempre possuem recursos disponíveis para integralização na cooperativa ou, quando os tem, podem não querer fazê-lo.

Aos associados, porém, é atribuída a responsabilidade pelo custeio dos dispêndios da cooperativa (art. 80 da Lei n°. 5.764/71). Para tanto a cooperativa pode estabelecer, para melhor atender à equanimidade de cobertura dos dispêndios da sociedade: i) o rateio em partes iguais, dos dispêndios gerais da sociedade entre todos os associados, quer tenham ou não, no ano, usufruído dos serviços por ela prestados, conforme definidas no estatuto; ii) rateio, em razão diretamente proporcional, entre os associados que tenham usufruído dos serviços durante o ano,

das sobras líquidas ou dos prejuízos verificados no balanço do exercício, excluídas as despesas gerais já atendidas na forma do item anterior.

Ora, como são devidos aos associados, também, os resultados auferidos pela cooperativa, o SICREDI RS optou por operar com preços muito próximos aos praticados pelo mercado em seus produtos e serviços, distribuindo aos seus associados, ao final do exercício, as sobras que, porventura, forem apuradas, proporcionalmente às operações que realizaram.

Dessa forma, para permitir uma estrutura patrimonial mais consistente e compatível com as exigências do mercado e do Banco Central, os associados deliberaram por aumentar o percentual das sobras destinado à reserva legal, que passou de 10% para 45% das sobras. Essa estratégia permitiu às cooperativas um desenvolvimento e uma sustentabilidade maior, além de uma estrutura patrimonial mais adequada e consistente. Além disso, em muitas cooperativas, os associados mantêm ainda planos de capitalização constante para garantir uma solidez ainda maior.

Com relação à influência do Banco Central nas Cooperativas, os dados coletados nos questionários indicam que não há um consenso em relação a sua contribuição para o desenvolvimento ou limitação do Sistema. De acordo com os entrevistados, no entanto, este processo possibilita um desenvolvimento maior das cooperativas à medida que confere mais credibilidade ao Sistema como um todo.

Acredita-se que, a partir de 1992, quando o governo criou um grupo de trabalho interministerial, com a participação de representantes do setor cooperativo, para estudar e levantar as necessidades das cooperativas de crédito, diversas alterações legislativas foram feitas, o que vêm possibilitando o desenvolvimento e a estruturação das cooperativas de crédito. Sendo assim, o Banco Central vem fazendo a sua parte, nem sempre da melhor forma, mas as cooperativas de crédito, conforme demonstrado através de sua evolução, retratada no capítulo 5, também muitas vezes não fizeram a sua a contento.

Logo, a partir do momento em que o setor se reestruturou e conquistou a confiança e a credibilidade da sociedade, os seus pleitos começaram a ser atendidos, tanto que atualmente é considerado pelo governo como um instrumento eficaz de acesso ao crédito pela população.

Com relação à profissionalização da gestão das cooperativas, o papel do Banco Central é considerado importante, uma vez que tem contribuído através de exigências legais para que a profissionalização efetivamente aconteça. Nesse sentido, a legislação tem exigido não só a qualificação dos dirigentes, nos moldes das demais instituições financeiras, como também, dos colaboradores das cooperativas, especialmente daqueles que operam a distribuição de quotas de fundos de investimento, que, para o desempenho dessas atividades, necessitam estar certificados por entidades de regulamentação do setor.

Os dados apurados, em especial nas entrevistas, confirmam a hipótese que considera a regulamentação e fiscalização do Banco Central como uma indutora da profissionalização da gestão das cooperativas, visto que sem ela dificilmente as cooperativas de crédito apresentariam o grau de estruturação e solidez que possuem atualmente.

No que diz respeito à questão que abordou a possibilidade e necessidade da regulamentação continuar sendo feita pelo Banco Central ou por uma nova entidade e os impactos que isso geraria para as cooperativas, os dados apontaram que deveria continuar sendo feita pelo Banco Central, em especial pela credibilidade que confere às cooperativas. Isso reforça a crença de que o papel que está sendo desempenhado pelo Banco Central está atendendo, de uma forma ou outra, as necessidades das cooperativas. Apesar disso, sugere-se que essa questão seja objeto de um estudo a parte, dada a complexidade do tema.

Com relação às questões que abordaram os produtos e serviços do SICREDI, os resultados indicam a satisfação dos pesquisados para com os produtos e serviços ofertados, atendendo às suas necessidades. Além disso, a relação entre a taxa de juros dos empréstimos apontou que a taxa de juros no SICREDI é inferior à praticada pelo mercado. A taxa de juros paga nas aplicações, por sua vez, é igual ou

um pouco superior ao mercado. Destaca-se que essa satisfação é decorrência da organização em Sistema e da intercooperação das cooperativas, pois sem essas características dificilmente seria possível, às cooperativas, oferecerem os produtos e serviços com a qualidade exigida, especialmente em razão dos custos envolvidos e das especificidades de alguns produtos. Além disso, as operações em escala, ou seja, em maior volume, permitem a obtenção de preços e condições mais favorecidos que acabam beneficiando os associados.

Os resultados também indicam que a maioria dos pesquisados utiliza e movimenta integralmente seus recursos com o SICREDI, indicando que há um bom grau de fidelidade dos associados com a sua cooperativa (65%). No entanto, 35% dos associados ainda movimenta apenas parcialmente com a sua cooperativa, possivelmente em razão de vantagens oferecidas por outras instituições, determinados negócios ou recursos específicos (como por exemplo, recebimento da folha de pagamento) que ainda necessitam ser movimentados em outras instituições oficiais ou privadas, porque são serviços que o SICREDI ainda não oferece ou simplesmente porque a pessoa quer movimentar com mais de uma instituição financeira.

Todavia, a relação custo x benefício entre as taxas praticadas (empréstimos e aplicações) e os serviços prestados pelo SICREDI é positiva para a maioria dos questionados. Essa relação tende a ser ainda mais positiva, a partir do momento que acrescenta-se, a esse resultado, as sobras que são distribuídas aos associados, ao final do exercício. Para aqueles que realizaram aplicações financeiras, as sobras representam um acréscimo na remuneração e para aqueles que tomaram recursos na cooperativa, representam uma redução dos juros pagos.

Os meios utilizados pelo SICREDI para se comunicar com seus associados são considerados muito adequados ou simplesmente adequados, exceto pelos conselheiros fiscais, sendo que não foi possível apurar o porquê dessa diferença. O canal mais utilizado ainda é a tradicional visita à cooperativa ou à unidade de atendimento. Acredita-se que isso seja fruto da relação e do relacionamento que o SICREDI mantém com seus associados, da proximidade, do contato e do conhecimento da realidade dos associados, especialmente no meio rural. Esse

resultado tende a mudar, a partir do momento em que o SICREDI passar a operar mais fortemente com o público urbano, especialmente dos grandes centros, que normalmente é mais exigente e mais suscetível às mudanças tecnológicas, além de estar acostumado ao padrão de atendimento e à estrutura oferecida pelos grandes bancos.



## CONCLUSÃO

As cooperativas de crédito, desde a constituição da primeira entidade deste tipo no País, em 1902, até os dias de hoje, passaram por diversos ciclos de crescimento e retração, sendo que este último se acentuou a partir da metade da década de 60 e culminou no início da década de 80 com o fechamento da quase totalidade das cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul. Todavia, as cooperativas remanescentes (09), com o apoio fundamental das cooperativas agropecuárias, lideradas pela FECOTRIGO e pelo grande líder cooperativista Mário Kruehl Guimarães, iniciaram um processo de reestruturação e organização que resultou na fundação da Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – COCECRER RS, atual Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul – Central SICREDI RS.

O objetivo principal com a constituição da Central era ter-se um sistema de crédito cooperativo capaz de atender as necessidades de crédito dos produtores rurais. O alicerce do Sistema foi o trinômio integração, educação e autofiscalização, pois estes eram os pontos fortes dos sistemas internacionais mais pujantes na época.

A integração entre as cooperativas seria a palavra necessária para o enfrentamento dos períodos de dificuldades tão comuns quanto localizadas, permitindo maior liquidez e fortalecimento do sistema, concentrando maior capital de giro e ampliando as possibilidades de custeio. A educação também era fundamental para que o cooperado não fosse apenas um espectador, e sim, um ativo participante da sua cooperativa, já que, mesmo não ocupando cargos de chefia, poderia manifestar-se sobre os rumos da associação, uma vez que a instituição cooperativa tem, na democracia, a essência do seu funcionamento. A autofiscalização se daria em vários níveis, fosse de baixo para cima, fosse de cima para baixo (Associado em

relação à Cooperativa; da Cooperativa em relação à sua Central; da sua Central em relação à Confederação e vice-versa).

Passados mais de vinte anos, a semente lançada no início da década de 80 frutificou e originou o Sistema de Crédito Cooperativo – SICREDI, constituído por 126 cooperativas singulares de crédito, 05 centrais, 01 confederação, 01 banco e diversas empresas corporativas.

No estudo realizado no SICREDI RS, foi possível analisar e identificar as principais estratégias de gestão que possibilitaram o seu crescimento e desenvolvimento, bem como de que maneira os princípios cooperativos da democracia e da intercooperação são praticados e respeitados.

As principais estratégias de gestão adotadas consistiram na formação de um sistema de crédito alicerçado na organização sistêmica, na intercooperação, na adoção de uma marca única, no desenvolvimento de um plano de cargos e salários para os colaboradores e na constituição de um banco cooperativo. Esses alicerces, aliados à regulamentação e à fiscalização do Banco Central do Brasil, propiciaram ao SICREDI RS o ganho de escala, a redução de custos, a especialidade de funções e a credibilidade necessária à inserção das cooperativas de crédito filiadas em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado, sem se afastar dos princípios cooperativos.

No estudo realizado também foi possível verificar que a principal percepção da democracia acontece na realização das assembleias gerais e nas pré-assembleias, que permitem aos associados participar das discussões e da definição dos rumos da sua cooperativa. Todavia, também foi possível perceber que os associados, apesar de terem consciência da necessidade e da importância de participar das assembleias, ainda participam muito pouco, o que deve ensejar um trabalho cada vez mais forte por parte das cooperativas no sentido de envolver mais os associados nas atividades e propiciar a sua participação. Para tanto, além dos programas já mantidos pelo SICREDI RS, é fundamental o desenvolvimento de um amplo programa de educação cooperativa, que privilegie o conhecimento do cooperativismo, viabilize o aperfeiçoamento, tanto dos dirigentes, quanto dos

associados, no que diz respeito aos conhecimentos indispensáveis à formação e prática do cooperativismo e estimule a participação dos associados na vida da cooperativa.

A participação dos cooperados, além de importante, é necessária, visto que o princípio da democracia não se limita tão-somente à participação nas assembleias, devendo a democracia ser promovida tanto no aspecto político quanto no social, permitindo a efetiva participação dos associados nas decisões e no planejamento das ações e rumos da sua cooperativa.

É importante que a Fundação SICREDI, cuja finalidade reside no desenvolvimento da educação cooperativa, promova programas que trabalhem e disseminem continuamente a filosofia do cooperativismo, inclusive o sentido dos princípios cooperativos, pois é necessária a conjugação de todos os princípios para o êxito da cooperativa em todos os aspectos.

Nas entrevistas também foi destacada a necessidade de aperfeiçoamento de programas como o “Liderança Jovem”, que trabalha e estimula a participação dos jovens na cooperativa, visando à formação de novas lideranças, possibilitando gradativamente, a renovação dos quadros diretivos das cooperativas.

A necessidade de formação de novos dirigentes e a preocupação com o processo sucessório restaram evidentes no trabalho, visto que os atuais dirigentes, na sua maioria, já ocupam o cargo há bastante tempo. Nota-se que tal perpetuação está correlacionada com um amplo conhecimento da origem e desenvolvimento do SICREDI RS. Mesmo que tal conhecimento precise ser preservado e difundido para as novas gerações, este fator pode ser inibidor de uma necessária e contínua renovação do quadro diretivo do Sistema, além de intensificar o pouco interesse na participação do quadro social nas atividades de gestão do dia-a-dia da organização, revelando um típico problema de agência, apontado pela teoria, anteriormente descrita.

A tentativa de solucionar a questão do processo sucessório já consta entre as diretrizes fixadas no planejamento estratégico do SICREDI, para os próximos 05 anos; todavia, faltam ser desenvolvidas as ações que resultarão na efetivação dessa

diretriz, pois a formação de novos quadros não se dá num curto espaço de tempo, uma vez que necessita de um conjunto de ações, tais como: capacitação, motivação, desenvolvimento de liderança, entre outros.

Cabe ressaltar os principais desafios e deficiências levantadas e que ainda precisam ser enfrentadas pelo SICREDI RS. Houve praticamente uma unanimidade entre os pesquisados e entrevistados sobre os principais desafios e sobre quais as questões que ainda necessitam ser aperfeiçoadas.

Entre as melhorias que necessitam ser feitas, destacam-se a desburocratização e a agilidade no acesso ao crédito, sem esquecer, todavia, da segurança e solvabilidade das operações. Acredita-se que, para tanto, uma das alternativas possíveis seria a fixação de limites pré-aprovados aos associados, de acordo com a sua situação patrimonial, financeira e cadastral. É preciso que as ferramentas tecnológicas sejam aprimoradas, permitindo que haja uma informatização desses processos e a conseqüente agilização dos mesmos.

Outra melhoria apontada, refere-se à modernização da plataforma de tecnologia do SICREDI. Foi observado, através de contato interno, que as medidas necessárias ao aperfeiçoamento tecnológico já estão sendo providenciadas pelo SICREDI e devem estar sendo implementadas dentro de um ou dois anos, dependendo do cumprimento dos prazos estabelecidos nos cronogramas firmados com as empresas contratadas.

Com relação à necessidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços, é importante salientar que o desenvolvimento é feito de acordo com as necessidades apresentadas pelos associados às suas cooperativas e por estas às entidades centralizadoras (centrais, confederação, banco ou empresas corporativas), de acordo com a competência de cada uma.

Por outro lado, um dos principais desafios apontados refere-se à melhora nos índices de desempenho, produtividade e volume de recursos administrados, possibilitando um ganho de escala ainda maior e, conseqüentemente, uma redução de custos mais significativa. Destaca-se que essas medidas tendem a ser vitais ao

desenvolvimento e crescimento do SICREDI RS, pois em um cenário de queda real das taxas de juros, é extremamente importante o aperfeiçoamento das estruturas, a racionalização de processos e estruturas, assim como, a especialização cada vez maior das entidades nos seus objetivos, permitindo que haja um aumento da produtividade como um todo, reduzindo, significativamente, os custos de transação

Outro desafio a ser enfrentado pelo SICREDI RS diz respeito ao fortalecimento das regras sistêmicas previstas no seu Regimento Interno, delimitando claramente as competências e atribuições de cada entidade, bem como a fixação de penalidades mais severas para as entidades que descumprirem as normas oficiais, internas e regimentais, objetivando, com isso, preservar e fortalecer a organização e aumentar a governança corporativa de todo o Sistema.

Por tudo aquilo que foi documentado e analisado ao longo trabalho, percebe-se que o cooperativismo de crédito no país, materializado pelo SICREDI, indica uma clara evidência do quanto este sistema econômico alternativo pode prosperar em um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e capitalista, presente na sociedade contemporânea.

Organização cooperativa em rede; forte controle de processos; centralização e racionalização de atividades operacionais; ampla transparência nas decisões estratégicas; missão e valores claramente definidos e praticados em todas as organizações que compõe o Sistema; mesclam-se a um profundo respeito ao indivíduo sócio do Sistema, primando por um constante apelo a sua participação em todas as atividades ofertadas, diferenciam e muito o SICREDI do sistema financeiro tradicional encontrado no mercado.

Desta forma, pode-se concluir que as estratégias de gestão e ações conseqüentes praticadas pelo SICREDI servem de referência para o desenvolvimento sustentável de todo o restante do sistema cooperativista, sem que haja a necessidade de se distanciar dos princípios e valores que o norteiam, desde seus primórdios em Rochdale.

## **LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Por mais planejada e abrangente que seja uma pesquisa, dificilmente se conseguirão exaurir os objetivos propostos. Sempre podem emergir novas hipóteses, explicações teóricas diferentes das propostas inicialmente. Tal processo é inerente à pesquisa e mostra o seu dinamismo. (FROHLICH, 2001).

Como limitação principal, encontra-se a dificuldade de se generalizar os resultados verificados neste trabalho para todo o Sistema, face o retorno não probabilístico dos questionários aplicados durante a pesquisa de campo. Além disso, o tempo não permitiu a ampliação dos entrevistados, o que pode viesar as conclusões obtidas a partir dos resultados tabulados.

Como sugestões, além de ampliar a amostra e o número de entrevistados, um dos itens que não foi possível aprofundar, conforme já mencionado no capítulo 9, refere-se aos motivos que levaram 84% dos conselheiros fiscais a entender que os meios utilizados para comunicação do SICREDI RS com seus associados são inadequados.

Da mesma forma, deve ser investigada de forma mais profunda a questão referente aos impactos gerados pela regulamentação e fiscalização promovidas pelo Banco Central do Brasil nas cooperativas, uma vez que as opiniões divergiram sobre esta ação, e, no entender de uma parcela dos que responderam ao questionário, ela poderia comprometer o princípio de auto-gestão preconizado na constituição federal de 1988. Mesmo assim, os entrevistados foram mais favoráveis a esta ação, pois no

seu entender confere maior credibilidade ao Sistema junto ao mercado, o que é fundamental para seu crescimento sustentável.

Outra questão interessante a ser pesquisada refere-se ao gênero nas cooperativas de crédito. Apesar de as entrevistas mencionarem que os estudos feitos pelo SICREDI RS apontam que a participação da mulher nas cooperativas de crédito gira em torno de 35%, é preciso aprofundar a investigação, em especial sobre a participação das mulheres nos cargos diretivos das cooperativas.

Por fim, sugere-se um aprofundamento maior dos estudos a respeito dos efetivos impactos econômicos gerados pela intercooperação e pela organização sistêmica, para que os mesmos possam ser generalizados para os demais ramos do cooperativismo brasileiro.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTMAN, E. I.; CAQUETTE, J. B.; NARAYANAN, P. I. **Gestão do risco de crédito**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ALVES, S. D. S.; SOARES, M. M. **As cooperativas de crédito e o Banco central do Brasil**. Brasília: Diretoria de Normas do Banco Central do Brasil, 03.02.2003. 16p. Nota Técnica.

ARMBRUSTER, P. ARZBACH, M. **O setor financeiro cooperativo da Alemanha**. 3. ed. San José, Costa Rica: Confederação Alemã das Cooperativas (DGRV), 2004.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, SIGISMUNDO. **Aspectos econômicos das cooperativas**/ Sigismundo Bialoskorski Neto. – Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, SIGISMUNDO. **Empresas cooperativas: negócios e estratégias financeiras**. Curitiba, 1996. Apostila.

BIRCHALL, J. (1997), *The International Cooperative Movement*. Manchester: Manchester University Press, apud: SANTOS, Boaventura de Sousa, **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

BULGARELLI, W. **Tratado geral de crédito cooperativo**. São Paulo: Instituto Superior de Pesquisas e Estudos Cooperativos, 1965.

CARVALHO, F. J. C.; SOUZA, F. E. P.; SICSÚ, J.; PAULA, L. F. R.; STUDART, R. **Economia monetária e financeira: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COOK, M. **The evolution of U.S. agricultural cooperatives: a neo-institutional approach**. *American Journal of Agriculture. Economics*, v.77, p.1153-1159,1995.

DE MASY, Rafael Carbonell. **Cooperativas de crédito rural e os pequenos produtores no Rio Grande do Sul – Brasil: reorganização e desenvolvimento**.

In: *Perspectiva Econômica*. São Leopoldo: Unisinos, v. 31, n.94 (Série Cooperativismo) n. 39, 1996, p. 5-37.

FERGUSON, A.(1991), *Managing Without Managers: crisis and resolution in a collective bakery*. M. burawoy et al. (orgs.), *Ethnographi Unbound*. Berkeley: University of Califórnia Press, 108 – ss, apud: SANTOS, Boaventura de Sousa, **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

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

FRANTZ, WALTER. **A história do cooperativismo de crédito em Panambi; uma trajetória de 75 anos: Estado do Rio Grande do Sul / Walter Frantz, Vagner Hilgert, Ricardo Corrêa – Ijuí: Ed. Unijuí, 2006 – 136p.:il.**

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIOVENARDI, Eugênio. **Planejamento em cooperativas**. In: PINHO, Diva Benevides (Org). **Administração de cooperativa: manual de cooperativismo**. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982.v.3.

GUIMARÃES, Mário Krueel. **Cooperativismo de Crédito Rural – Painel com Debatedores da Fecotriço**. In PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI**. Brasília: Confedbrás, 2004.

GUIMARÃES, Mário Krueel. “**Como desenvolver o cooperativismo de crédito**”, em *Agricultura & Cooperativismo*, n°. 42, Outubro 1979, p. 84-85.

HIRST, P. (1994), *Associative Democracy. New Forms of Economic and Social Governance*. Amherst: University of Massachusetts Press, apud: SANTOS, Boaventura de Sousa, **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

KOWALAK, Tadeuz. **A concentração cooperativa nos países socialistas**. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). **Administração de cooperativa: manual de cooperativismo**. 18.ed. São Paulo: CNPq, 1982.v.3.

LEITE, J. R. F.; SENRA, R. B. F. (coordenadores). **Aspectos jurídicos das cooperativas de crédito**. Belo Horizonte: mandamentos, 2005.

LÓPEZ-Aranguem Eduardo (1993): “**El Análisis de Contenido**”, Em: García Ferrando Manuel, Ibáñez Jesús y Alvira Francisco (Compiladores): *El Análisis de la Realidad Social Métodos y técnicas de Investigación*”, Editorial Alianza, pp. 383-414.

LOS SANTOS, João Carlos de. **Os 25 anos da retomada de crédito brasileiro**/João Carlos de Los santos. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2005.

LUZ FILHO, FÁBIO. **Cooperativismo e Crédito Agrícola.**

LUZ FILHO, FÁBIO. **O Direito Cooperativo.** Rio de Janeiro: Irmãos Pongetti, 1962.

LYNCH, Robert Porter. **Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas.** São Paulo: Makron Books, 1994.

MEINEN, Ênio. **Legislação Brasileira de Normatização e Fiscalização do Cooperativismo de Crédito Brasileiro.** In PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI.** Brasília: Confebrás, 2004.

MEINEN, ÊNIO. **Cooperativismo de crédito: raízes evolução e particularidades.** In MEINEN, E.; DOMINGUES, J. N.; DOMINGUES, J. A. S. **Cooperativas de crédito no direito brasileiro.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. **Boletim do Serviço de economia Rural.** Rio de Janeiro: Ministério da Agricultura, 1944.

OCEMG. **O cooperativismo em Minas Gerais.** Belo Horizonte: Gráfica e Editora Cultura, 1997.

PAGNUSSAT, Alcenor. **SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo.** In PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI.** Brasília: Confebrás, 2004.

PAGNUSSATT, Alcenor. **Guia do cooperativismo de crédito: organização, governança e políticas corporativas.** Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzatto, 2004.

PALACIO, Joan Ramon sanchis. **Análisis estratégico de la empresa**

PALHARES, V. **Os 100 anos do cooperativismo de crédito no Brasil.** Disponível em: <http://w.w.w.credicom.com.br/100AnosCooperativismo.htm>. Acesso em 14 abr. 2003.

PERIUS, Vergílio. F. **O cooperativismo e a lei.** São Leopoldo: Unisinos, 2001.

PINHEIRO, Marcos. A. H **Cooperativas de Crédito – História da Evolução Normativa no Brasil.** In PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O Cooperativismo de Crédito no Brasil do século XX ao século XXI.** Brasília: Confebrás, 2004.

PINHEIRO, Marcos. A. H. **Gerenciamento do risco de crédito: um modelo para previsão de insolvência de cooperativas de crédito.** 2003. Monografia (especialização em economia) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PINHO, D. B.; PALHARES, V. M. A (organizadores). **O cooperativismo de crédito no Brasil: do século XX ao século XXI.** Brasília: Confebrás, 2004.

PINHO, Diva. B. **Concentração de Cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário**. 2. tiragem. Curitiba: Assocep, 1977 (a).

PINHO, Diva. B. **Economia e Cooperativismo**. São Paulo: Saraiva, 1977 (b).

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

PINHO, Diva. B. **Sindicalismo e cooperativismo: evolução doutrinária e problemas atuais**. São Paulo: Instituto Cultural do Trabalho, 1964.

Regimento Interno do SICREDI – RIS

Revista Agricultura & Cooperativismo, janeiro de 1981

RODRIGUES, Roberto. **Aprender a surfar**. Revista Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV, São Paulo, v. 18, n. 12, p. 3-6, dez. 1998.

SANTOS, Boaventura de Sousa, **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SCHARDONG, A. **Cooperativa de crédito: instrumento de organização econômica da sociedade**. Porto Alegre: Rigel, 2002.

SCHNEIDER, J. Odelso. **Cooperativas em BRASIL**, in: Las Cooperativas em América Latina, (organizadores: D.W. Benecke y Rolf Eschenburg), São Leopoldo (RS), Unisinos, 1987, p. 166.

SCHNEIDER, José Odelso (2004). **Globalização desenvolvimento local sustentável e cooperativismo**. III Encuentro de investigadores latinoamericanos de cooperativismo. Unisinos, San Leopoldo, Brasil, 28 al 30 de abril del 2005.

SICREDI. Histórico. Disponível em <http://w.w.w.sicredi.com.br/historico/index.html>. Acesso em: 23 ago 2003.

TAYLOR, S. y BOGDAN, R. (1994): **“Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación”**. Editorial Paidós, Barcelona, España.

TRIVINÕS, Augusto N.S. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBB, S.; WEBB, B. (1897), **Industrial Democracy**. Londres: Longman Green, apud: SANTOS, Boaventura de Sousa, **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

## **ANEXOS**

## QUESTIONÁRIO PARA OS ASSOCIADOS, GERENTES E DIRIGENTES DO SICREDI RS

Prezado Associado, Dirigente e/ou Gerente!

Com vistas ao desenvolvimento da dissertação de mestrado, no curso de Mestrado em Ciências Sociais da UNISINOS, peço sua especial atenção e colaboração no sentido de responder ao questionário abaixo, devolvendo-o na sede da cooperativa ou unidade de atendimento.

### I – INFORMAÇÕES GERAIS

1. Idade: \_\_\_\_\_
2. Associado, dirigente ou gerente (da central ou cooperativas) do SICREDI RS \_\_\_\_\_
3. Ano de ingresso no SICREDI: \_\_\_\_\_ Tempo de Associação: \_\_\_\_\_
4. Principal atividade econômica desenvolvida: \_\_\_\_\_
5. Se gerente, a partir de quando \_\_\_\_\_
6. Se Gerente entidade em que trabalha (cooperativa ou central) \_\_\_\_\_
7. Modalidade de Cooperativa em que é associado (livre admissão, rural, micro empresários, profissionais) \_\_\_\_\_

### II – INFORMAÇÕES SOBRE O INGRESSO E PERMANÊNCIA NO QUADRO SOCIAL DO SICREDI

1. Motivo que o levou a se associar ao SICREDI  
( ) filosofia do cooperativismo ( ) taxas de juros menores ( ) produtos melhores  
( ) possibilidade de participação nas assembléias e nas sobras ( ) ambos

2. Desde o seu ingresso, o SICREDI

mudou para melhor  continua o mesmo  não atendeu as expectativas

3. Considera importante ser sócio de cooperativa de crédito

sim  não  indiferente

4. Em sua opinião, o Estatuto Social atende aos interesses dos associados e da cooperativa

sim  não  em parte

5. Em sua opinião o Estatuto Social deve ser reformado

sim  não  indiferente

### **III – CONTATO COM A COOPERATIVA**

1. Participa das assembleias gerais ordinárias

sempre  às vezes  nunca

2. Participa das mini/pré-assembleias

sempre  às vezes  nunca

3. Participa das assembleias gerais extraordinárias

sempre  às vezes  nunca

4. Está presente nas atividades sociais desenvolvidas pelo SICREDI (jantares, reuniões, palestras, cursos, etc.)

sempre  às vezes  nunca

5. Você acredita que a participação dos associados nas assembleias é

muito importante  pouco importante  indiferente

6. O processo de tomada de decisão no SICREDI é  
( ) muito democrático ( ) pouco democrático ( ) nada democrático

7. O processo de tomada de decisão no SICREDI é  
( ) muito ágil ( ) ágil ( ) lento

As decisões tomadas pelas diretorias são

8. ( ) muito transparentes ( ) pouco transparentes ( ) nada transparentes

9. Sugere e apresenta proposta à administração da cooperativa  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) nunca

10. Solicita esclarecimentos à administração da cooperativa  
( ) sempre ( ) às vezes ( ) nunca

11. Participação no processo eleitoral  
( ) sempre vota ( ) às vezes vota ( ) nunca vota

#### **IV – PARTICIPAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DA COOPERATIVA**

1. Já concorreu a algum cargo no SICREDI  
( ) sim ( ) não ( ) jamais concorreria ( ) tem vontade de concorrer

2. Já exerceu cargo eletivo no SICREDI  
( ) sim ( ) não ( ) mais do que uma vez ( ) tem vontade de exercer

3. Já participou de algum curso de formação cooperativa para dirigentes  
( ) sim ( ) não ( ) não tem interesse em participar

4. Considera importante ter experiência para ser dirigente de cooperativa  
( ) sim ( ) não ( ) indiferente



**V – CONHECIMENTO SOBRE O SICREDI**

1. Conhece o planejamento estratégico do SICREDI

( ) sim ( ) não ( ) nunca ouviu falar

2. Participou da elaboração do planejamento estratégico do SICREDI

( ) sim ( ) não ( ) em parte

3. Conhece o estatuto social da Cooperativa

( ) sim ( ) não ( ) nunca ouviu falar

4. É chamado para participar do planejamento das atividades da Cooperativa

( ) sim ( ) às vezes ( ) nunca

5. Conhece a missão, a visão e os valores do SICREDI

( ) sim ( ) não ( ) nunca ouviu falar

6. Tem acesso as informações gerenciais e financeiras do SICREDI

( ) sim ( ) não ( ) nunca ouviu falar

7. A estrutura física e de atendimento aos associados é

( ) muito boa ( ) adequada ( ) deficiente

8. Entende que a estrutura de controles internos do SICREDI é

( ) muito boa ( ) adequada ( ) deficiente

9. Qual a imagem que você tem do SICREDI

( ) muito boa ( ) boa ( ) ruim

10. Para você o SICREDI é

( ) um banco ( ) um sociedade de crédito ( ) uma cooperativa ( ) outros

11. Considera que o SICREDI atualmente pode ser considerado um empreendimento de sucesso.

sim  não  em parte

12. Se a resposta a questão 35 for sim, responda as questões 36 e 37, caso contrário vá direto para a questão 38.

13. Quais foram os principais fatores que contribuíram para esse sucesso – escolha até 03 respostas.

participação dos associados

intercooperação entre as cooperativas

organização em Sistema

legislação cooperativa

fiscalização e regulamentação pelo Banco Central do Brasil

constituição do Banco Cooperativo SICREDI

profissionalização da gestão

regime de tributação diferenciada

14. A organização em Sistema pode ser considerada um diferencial competitivo.

sim  não  indiferente

15. Quais as principais vantagens e benefícios propiciados pela organização em Sistema – escolha até 03 respostas.

ganho de escala

redução de custos

especialização de funções

possibilidade de operar com marca única e forte

padronização visual

maior inserção no mercado

16. Acredita que é possível as cooperativas serem competitivas, eficientes e se inserirem num mercado cada vez mais globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos.

sim  não  indiferente

17. Acredita que o SICREDI preserva e respeita os princípios cooperativos

sim  não  às vezes

18. Entende que a intercooperação – cooperação entre cooperativas – é um instrumento para as cooperativas de crédito conseguirem se inserir e manter no mercado.

sim  não  às vezes

19. Para você a participação do SICREDI no mercado financeiro é.

Alta  Média  Baixa

20. No SICREDI os princípios da democracia e da auto-gestão são praticados e respeitados.

sim  não  às vezes

21. Os mecanismos e ferramentas utilizadas para permitir a participação dos associados nas decisões

são suficientes  são insuficientes  são ineficazes  Tem sugestões de melhoria \_\_\_\_\_

22. A geração e distribuição de resultados/sobras como estratégia para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com o SICREDI pode ser considerada.

importante  eficiente  ineficiente  indiferente

## **VI – RELAÇÃO E INFLUENCIA DO BANCO CENTRAL NAS COOPERATIVAS**

1. A regulamentação e fiscalização das cooperativas de crédito pelo Banco Central do Brasil (marque 02 opções).

possibilita um desenvolvimento maior das cooperativas

impede o crescimento das cooperativas

limita o crescimento das cooperativas

fere os princípios da auto gestão cooperativa

2. Em sua opinião a regulamentação e fiscalização das cooperativas deve.
- continuar sendo feita pelo Banco Central do Brasil
  - ser feita por uma nova entidade composta por membros do governo e das cooperativas
  - ser feita por uma nova entidade com participação somente de membros das cooperativas
  - outras sugestões \_\_\_\_\_

3. Acredita que com relação à profissionalização da gestão das cooperativas de crédito o papel do Banco Central do Brasil.

- está sendo decisivo  não é relevante  indiferente

4. Acredita que se a regulamentação e fiscalização das cooperativas fosse feita por uma entidade autônoma de auto-regulação financiada pelas cooperativas ( escolha até 03 respostas.

- as cooperativas seriam bem mais desenvolvidas
- o número de cooperativas seria bem maior
- o número de associados seria bem maior
- a participação das cooperativas no mercado seria mais expressiva
- as cooperativas seriam menores e com menos associados
- teríamos menos cooperativas mas mais sólidas

## **VII – PRODUTOS E SERVIÇOS DO SICREDI**

1. Os produtos oferecidos pelo SICREDI aos seus associados

- atendem as necessidades dos associados
- não atendem as necessidades
- são insuficientes se comparados aos oferecidos pelo mercado
- são pouco competitivos com os oferecidos pelo mercado

2. Em relação ao Sistema financeiro local (bancos), a taxa de juros praticada pelo SICREDI nas operações de crédito (empréstimos), é.

- muito superior  pouco superior  igual  inferior

3. Em relação ao Sistema financeiro local (bancos), a taxa de juros praticada pelo SICREDI nas aplicações financeiras realizadas pelos associados é.

muito superior  pouco superior  igual  inferior

4. A relação custo x benefício entre as taxas praticadas (empréstimos e aplicações) e os serviços prestados é.

positiva  negativa  semelhante à praticada pelo mercado

### **VIII – COMUNICAÇÃO COM O SICREDI**

1. Os meios utilizados pelo SICREDI para se comunicar com seus associados estão.

muito adequados  adequados  inadequados

2. Qual o canal que mais utiliza para se comunicar com o SICREDI

carta  internet  reuniões e encontros  visita a cooperativa/unidade de atendimento

3 Entende que sua contribuição nas reuniões, pré-assembléias e assembléias é

importante para o SICREDI  reconhecida pelo SICREDI  não importa para o SICREDI

4. A comunicação da cooperativa com seus associados ocorre somente para

fins institucionais  capacitação e treinamento  promover a educação cooperativa  oferecer produtos e serviços

5. Em relação ao SICREDI você se sente

um dos donos  cliente e usuário  somente mais um

6. Em sua opinião quais são os principais desafios do SICREDI nos próximos anos \_\_\_\_\_

7. E as principais melhorias que necessitam ser feitas \_\_\_\_\_

8. ALGUMA OUTRA OBSERVAÇÃO OU SUGESTÃO QUE ENTENDE RELEVANTE PARA SER REGISTRADA PARA O APERFEIÇOAMENTO DO RESULTADO DA PESQUISA \_\_\_\_\_

Sua colaboração será muito importante!

Muito obrigado

## QUESTIONÁRIO – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

1. Nome?
2. Idade?
3. Profissão?
4. Entidade a que pertence?
5. Cargo ocupado?
6. Tempo no cargo?
7. Já foi reeleito para o cargo?
8. Sempre ocupou o mesmo cargo? Se não, quais os cargos anteriormente ocupados?
9. Como iniciou sua trajetória/história no SICREDI?
10. O que é o SICREDI para o(a) senhor(a)?
11. Participou da fundação do SICREDI?
12. Como surgiu a idéia de constituição do SICREDI?
13. A idéia partiu de um grupo de pessoas ou cooperativas ou teve alguma influência externa?
14. Houve algum tipo de apoio econômico ou assessoramento técnico para sua formação? Se sim, foi por parte de outras cooperativas, do Estado ou de instituições de crédito?

15. Em que contexto o SICREDI RS foi fundado? Qual era a realidade vivenciada pelas cooperativas de crédito na época?
16. O que se pretendia com a fundação do SICREDI RS?
17. Se na época da constituição do SICREDI RS os atores envolvidos tivessem abundância de capital, será que o teriam aportado para constituir um Sistema cooperativo ou uma firma de capital?
18. Dificuldades e desafios que se apresentaram no cumprimento dos fins perseguidos e dos objetivos econômicos, sociais e culturais? Como foram solucionados?
19. Quem foram as pessoas e entidades que mais apoiaram na fundação?
20. O estado teve alguma influência na constituição do SICREDI RS? Se sim, qual foi?
21. Essa participação foi positiva ou negativa?
22. Considera que o SICREDI RS atualmente pode ser considerado um caso de sucesso?
23. Se sim, quais os principais fatores que contribuíram para esse sucesso?
24. Quais as estratégias de gestão que o(a) senhor(a) entende que foram fundamentais para o crescimento e desenvolvimento?
25. Para crescer e se desenvolver as cooperativas devem considerar a integração com outras cooperativas?
25. A organização em Sistema pode ser considerada um diferencial competitivo? Se sim, por quê? Quais são os principais ganhos e perdas ou limitações propiciadas por esse tipo de organização?
26. É possível as cooperativas serem competitivas, eficientes e se inserir num mercado cada vez mais globalizado mantendo-se fiel aos princípios cooperativos?



27. Como o SICREDI RS encara a aplicação e preservação dos princípios da democracia e da intercooperação frente aos custos de transação que envolvem e geram?

28. Quais as estratégias de capitalização e de aumento do patrimônio adotadas no decorrer da vida do SICREDI RS para fazer frente as necessidades de investimento?

29. A intercooperação – cooperação entre cooperativas – é um instrumento para as cooperativas de crédito conseguirem se inserir e manter no mercado?

30. No SICREDI RS os princípios da democracia e da auto-gestão são praticados e respeitados? Se sim, de que forma isso ocorre? Quais os mecanismos e meios de organização utilizados para atingir tal finalidade?

31. Como o SICREDI RS enfrenta o binômio: por um lado, a tomada de decisões importantes no ambiente de negócios diário das entidades exige agilidade, versatilidade e segurança, e por outro lado, o princípio cooperativo da democracia exige a participação dos associados na tomada de decisões, o que via de regra deixa a tomada de decisão mais lenta?

32. Como se dá o processo decisório no SICREDI RS? Como estão organizadas as esferas decisórias?

33. Quais os mecanismos e ferramentas utilizadas para permitir a efetiva participação dos associados?

34. A política de geração de sobras e distribuição de resultados é considerada uma estratégia eficiente para aumentar a participação e o volume de operações dos associados com a cooperativa?

35. Percentual de participação dos associados nas assembleias?

36. A regulamentação e fiscalização das cooperativas de crédito pelo Banco Central do Brasil é um fator que possibilita um desenvolvimento maior das cooperativas ou é um impeditivo ao seu crescimento?

37. O ideal é que a regulamentação seja feita por um órgão estatal nos moldes atuais ou por uma entidade mista composta por membros do setor cooperativo e do setor público – tipo uma agência reguladora?

38. O bacen pode ser considerado um indutor da profissionalização das cooperativas de crédito integrantes do SICREDI RS?

39. Quais são as deficiências que o SICREDI RS ainda apresenta?

40. Quais os desafios para o futuro?

## **ENTIDADES QUE COMPÕEM O COOPERATIVISMO BRASILEIRO**

### **Aliança Cooperativa Internacional (ACI)**

A ACI é uma organização não-governamental independente que congrega, representa e presta assistência às organizações cooperativas do mundo todo.

A ACI foi fundada em Londres em 1895. Seus membros, a partir de 1930 passam a ser as cooperativas de todos os setores de atividades, tais como as cooperativas agrícolas ou agropecuárias, de crédito, eletrificação, de trabalho, de habitação, de turismo, de consumo etc. A ACI conta com mais de 230 organizações entre seus membros, de mais de cem países, que representam mais de 730 milhões de pessoas de todo o mundo.

Em 1946, a ACI foi a primeira organização não-governamental a participar de um Conselho Consultivo das Nações Unidas. Atuando a partir de seus escritórios regionais, a ACI promove e fortalece as cooperativas autônomas nos países em desenvolvimento, como um agente catalisador e de coordenação do desenvolvimento cooperativo.

### **Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito (WOCCU)**

O WOCCU, sediado em Madison (Wisconsin, EUA), foi fundado em 1971 e possui membros e filiais em 84 países ao redor do mundo. Entre seus membros se incluem entidades de representação de cooperativas de crédito de âmbito nacional e internacional e outras organizações de prestação de serviços. Juntas, elas representam mais de quarenta mil cooperativas de crédito que servem a mais de 123 milhões de membros.

O WOCCU representa as cooperativas de crédito em nível mundial; divulga matérias de interesse do cooperativismo de crédito; promove intercâmbio entre cooperativas de crédito; apóia a criação de entidades de representação de

cooperativas de crédito; propõe modelos de legislação, normas, estatutos, regimentos, fiscalização interna (autogestão) e externa; e fomenta o desenvolvimento de cooperativas de crédito, prestando serviços de assistência técnica, fornecendo ferramentas de gestão e análise de risco de crédito e implementando projetos de desenvolvimento.

### **Associação Internacional dos Bancos Cooperativos (ICBA)**

A ICBA é uma organização especializada da ACI fundada em 1922 pelos bancos cooperativos nacionais e organizações financeiras. O ICBA atua na promoção da cooperação entre os bancos cooperativos dos países desenvolvidos e em desenvolvimento. Atualmente, o ICBA possui 55 membros espalhados pelo mundo.

### **Confederação Latino-americana de Cooperativas de Economia e Crédito (Colac)**

A Colac é uma organização não-governamental de representação das cooperativas de crédito, sediada na Cidade do Panamá (Panamá), que atua como coordenadora de uma rede de cooperativas de crédito na América Latina. Até 1984, o representante do Brasil na Colac era a Feleme, que com seu desmembramento foi substituída pela Confebrás<sup>28</sup>.

A Colac foi fundada em 28 de agosto de 1970 por meio de um acordo estabelecido entre os Conselhos de Administração das organizações nacionais de cooperativas de crédito dos seguintes países: Antilhas Holandesas, Bolívia, Brasil, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicarágua, Panamá, Peru, República Dominicana e Venezuela.

---

<sup>28</sup> No próximo capítulo será contada a história da Feleme, assim como da Confebrás, primeira confederação de cooperativas de crédito do Brasil.

Sua missão é proporcionar serviços especializados e complementares de intermediação financeira, apoio político e transferências de tecnologia a seus membros na América Latina, a fim de consolidar redes de organização cooperativas eficientes com o objetivo de fortalecer o crescimento econômico e social através da participação.

### **Organização das Cooperativas do Brasil (OCB)**

Entidade privada que representa formal e politicamente o Sistema nacional, integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros interesses do Sistema Cooperativo. Fixa as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo, mantém cadastro das sociedades cooperativas de qualquer grau e objeto social, promove, acompanha e faz cumprir a autogestão das entidades constituintes do Sistema Cooperativo, integra e classifica as cooperativas por ramo de atividade, incentiva a produção de conhecimentos aplicados ao desenvolvimento funcional e organizacional das cooperativas, promove a divulgação do cooperativismo e a defesa judicial e extrajudicial dos direitos individuais homogêneos, coletivos e interesses difusos do Sistema Cooperativo.

A OCB também exerce a representação sindical patronal das cooperativas, assumindo todas as prerrogativas de Confederação Patronal; indica representantes para cargos em órgãos públicos ou privados, nacionais ou internacionais; estabelece parâmetros e arrecada a contribuição cooperativista e mantém relações de integração e intercâmbio entre os ramos e órgãos cooperativistas do País e do exterior.

As Organizações Estaduais de Cooperativas (OCEs) exercem as mesmas atividades da OCB, em nível estadual e distrital.

### **A Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Economia Familiar e Solidária (Ancosol)**

A Ancosol, criada em 2004, reúne algumas cooperativas centrais de crédito voltadas para a economia familiar e solidária, assim como alguns Sistemas não organizados em centrais, e conta com o apoio do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA) para a organização de cooperativas de crédito.

### **Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (Confebrás)**

A Confebrás é a primeira confederação de cooperativas de crédito no Brasil, instituição não financeira de representação política de suas filiadas.

### **Unicred do Brasil**

A Confederação Nacional das Cooperativas Centrais Unicreds – Unicred do Brasil é o órgão de cúpula do Sistema Unicred.

### **Confederação SICREDI**

A Confederação Interestadual das Cooperativas Ligadas ao Sicredi – Confederação SICREDIs é o órgão de cúpula do Sistema Sicredi.

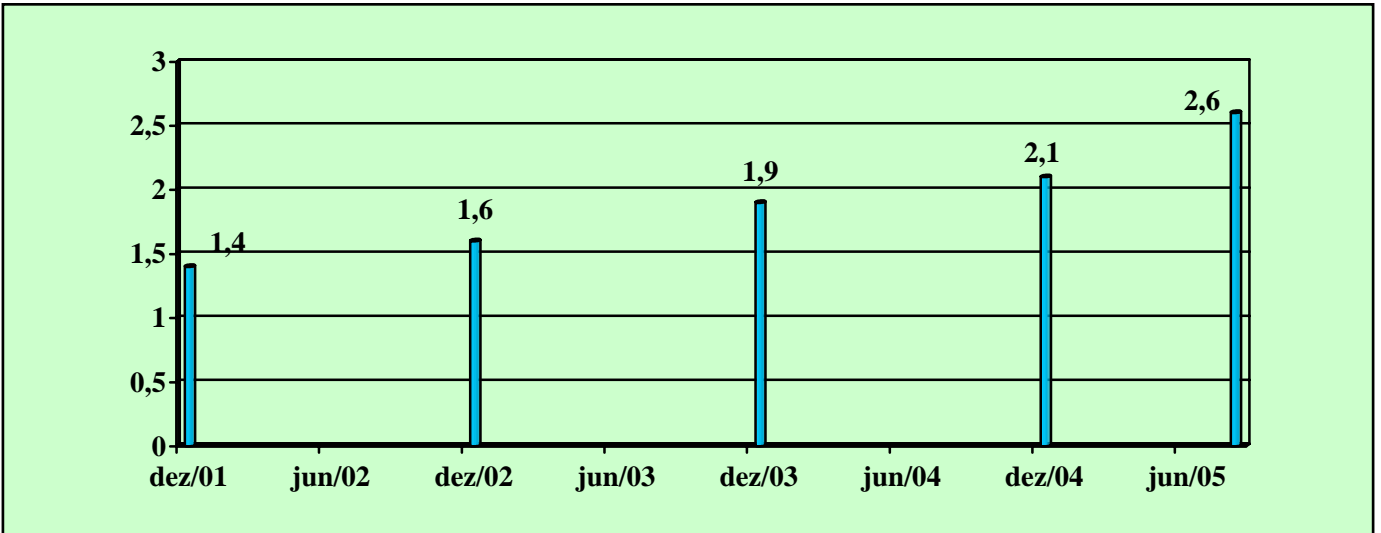
### **Sicoob Brasil**

A Confederação nacional das Cooperativas do Sicoob Ltda – Sicoob Brasil é o órgão de cúpula do Sistema Sicoob.

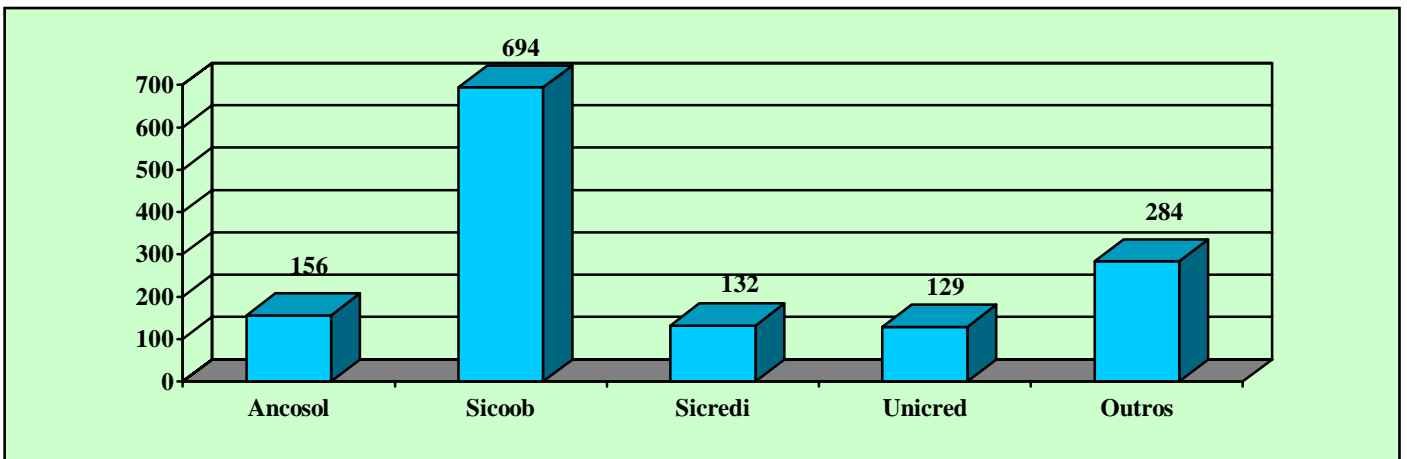
## **Bancos cooperativos**

Bancos cooperativos são bancos múltiplos ou bancos comerciais controlados por cooperativas centrais de crédito que devem deter, pelo menos, 51% de suas ações com direito a voto. Os bancos cooperativos atualmente existentes são o Bansicredi, banco múltiplo com as carteiras comercial e de investimento, além de autorização para operar em câmbio, e o Bancoob, banco comercial.

### DADOS DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO BRASILEIRO



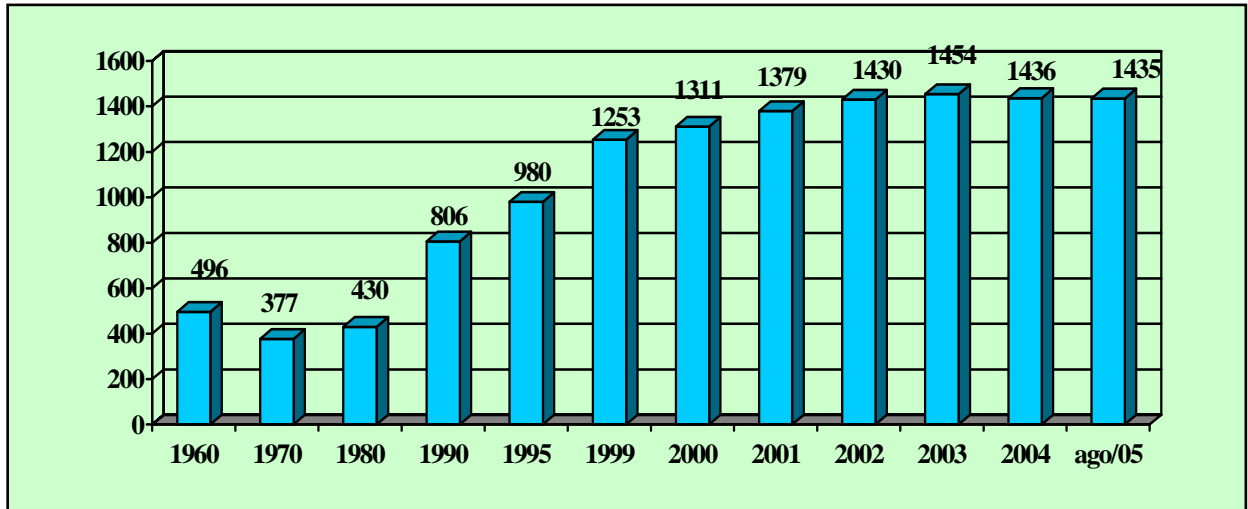
Quantidade de cooperados



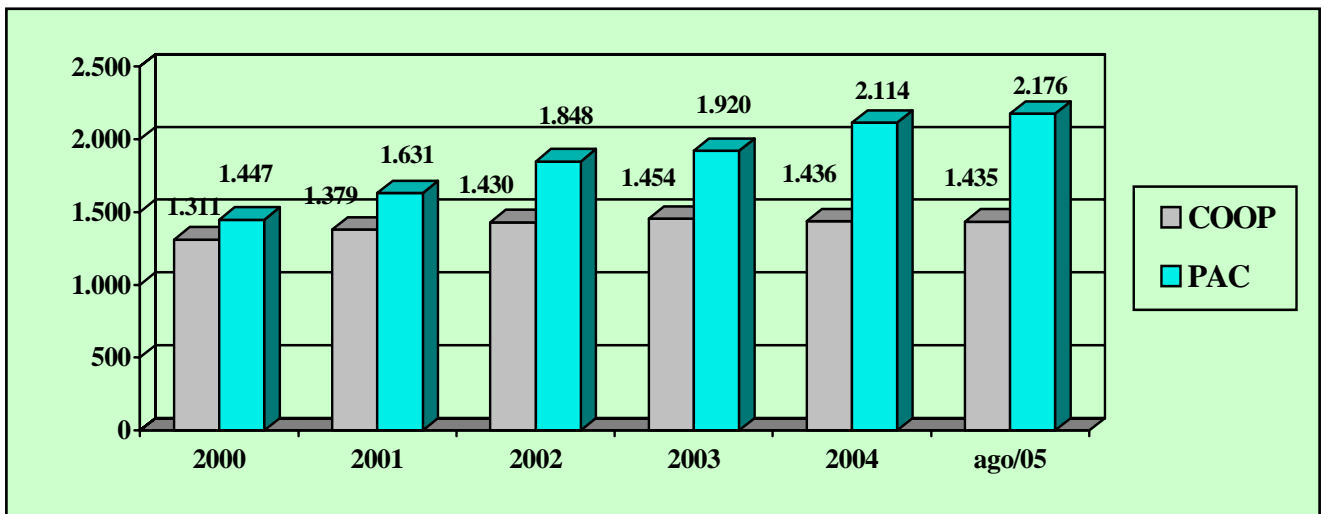
Quantidade de cooperativas por Sistema



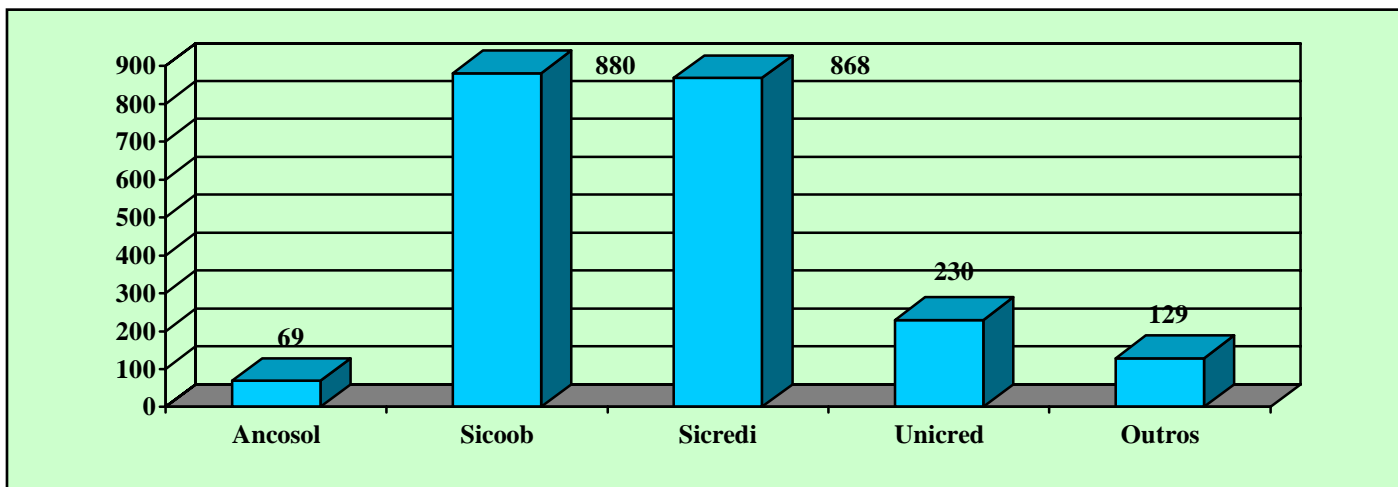
### EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE COOPERATIVAS NO PERÍODO DE 1960 A AGOSTO DE 2005



Quantidade de Cooperativas e de PAC – Posto de Atendimento Cooperativo

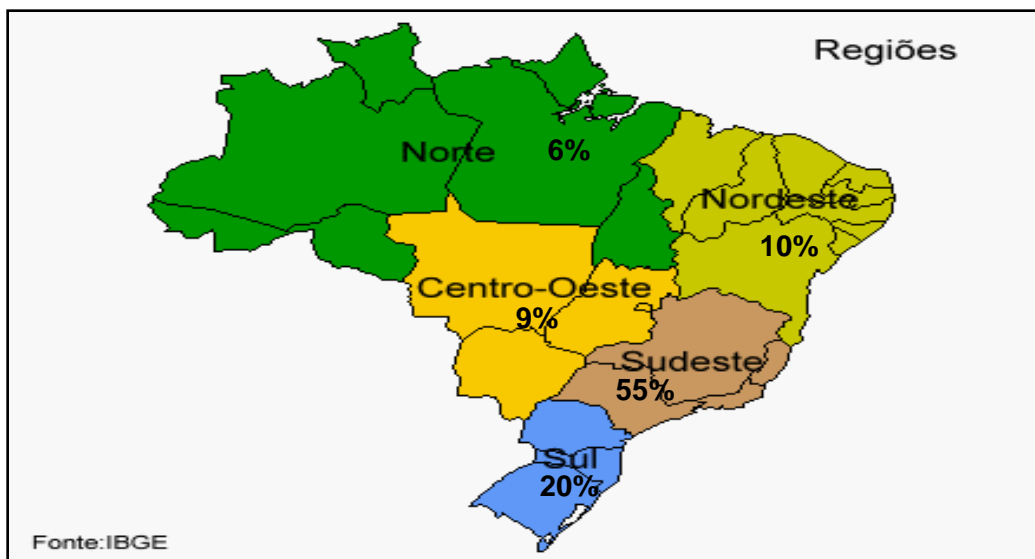


### Quantidade de PAC por Sistema



Como ressaltado anteriormente, o Sistema Sicredi optou pelo modelo de grandes cooperativas singulares e espalhadas com muitos PACs em sua área de atuação (em média 6,5 Pac's por cooperativa). Enquanto isso, o SICOOB apresenta em média um PAC POR COOPERATIVA SINGULAR.

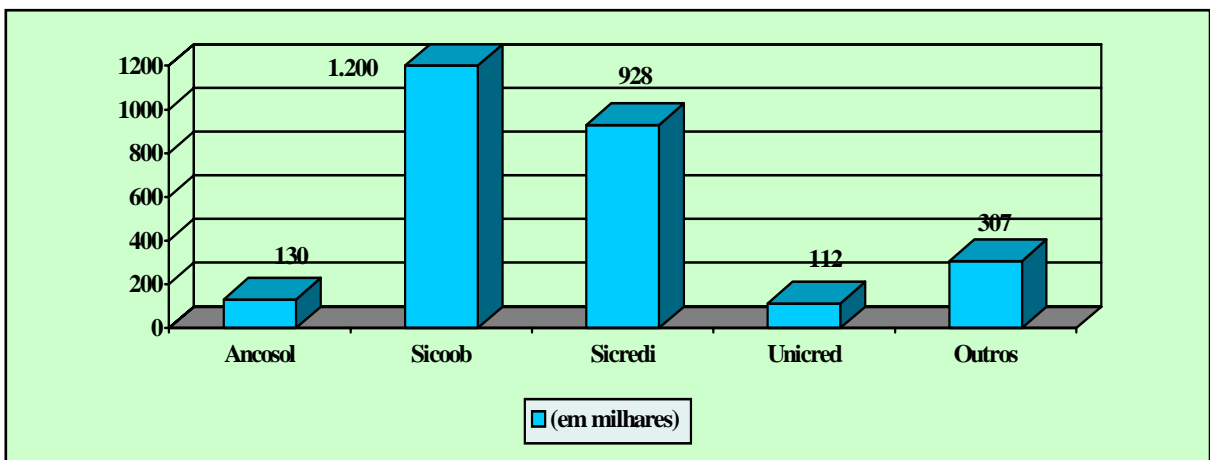
### Cooperativas – Distribuição regional



### Quantidade de PAC por Cooperativa

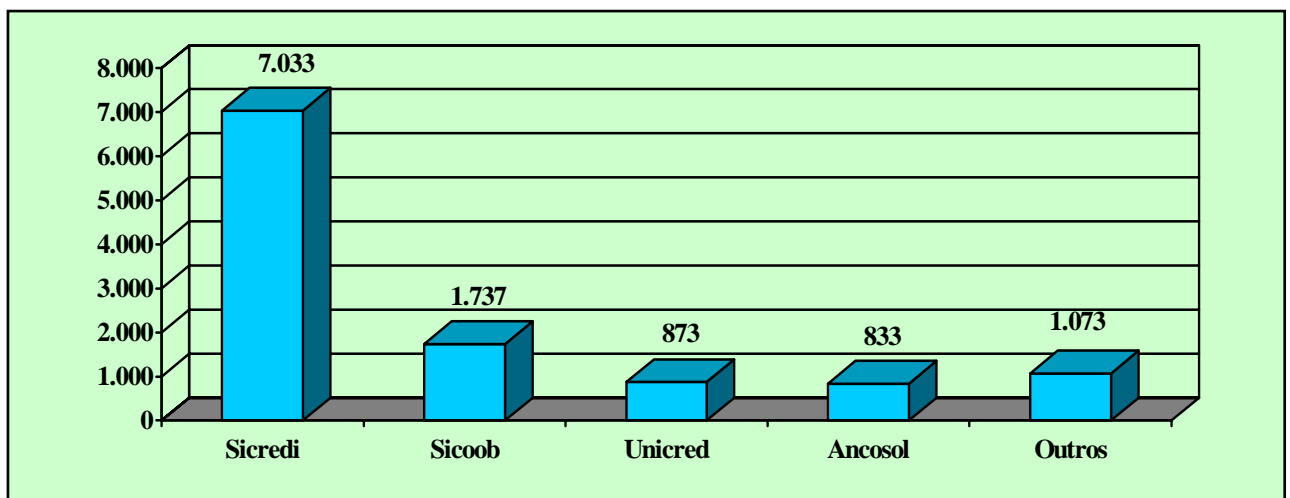
Sicredi	6,5
Outros	2,2
Unicred	1,8
Sicoob	1,3
Ancosol	0,4

### Quantidade de associados por Sistema



Portanto, com 2.677.000 associados vinculados às cooperativas de crédito

### Associados por Cooperativa



Novamente destaque para o Sicredi com modelo de grandes cooperativas singulares e vários PACs.

### Participação na população economicamente ativa – Alguns países

<b>País</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Filiados (milhões)</b>	<b>Atendimento (% PEA)</b>
EUA	9.200	85.2	43%
Brasil	1.435	2.1	10%
Alemanha	1.380	15.3	36%
Canadá	580	5	22%
Austrália	170	3.6	26%

### Patrimônio Líquido Médio por Cooperativa

### Patrimônio Líquido – Comparativo entre segmentos do SFN

<b>Instituição do seg. bancário</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Bancos Públicos	11,1	5,7	3,5	4,6	4,3	4,7
Banco do Brasil	9,7	9,9	8,8	7,8	8,3	8,7
Caixa Econ. Federal	5,2	3,8	3,9	3,9	3,9	4,1
Bancos Privados Nac.	46,7	50,3	51,1	48,7	53,2	52,9
Banco Controle Estrangeiro	25,5	28,3	30,7	32,9	28,1	27,1
Coop. Crédito	1,8	2	2	2,2	2,2	2,6
Total	100	100	100	100	100	100

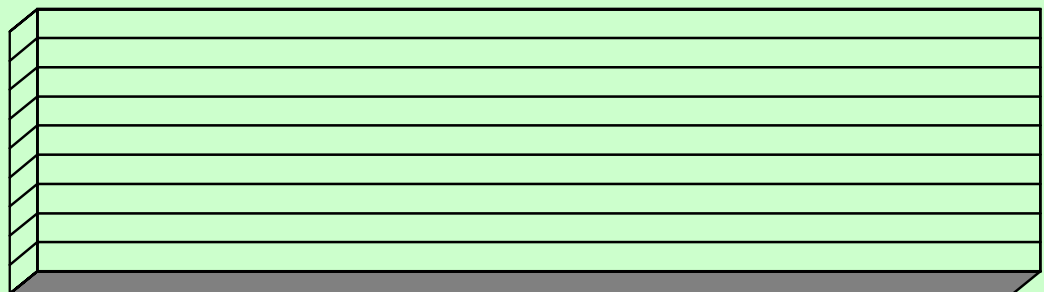
Os bancos privados nacionais e os bancos de controle estrangeiro controlam 80% do patrimônio líquido do Sistema financeiro nacional.

### Empréstimos por Sistema

O Sicoob com o maior número de cooperativas, que apesar de apresentarem um patrimônio líquido menor, concentra o maior volume de empréstimos entre os Sistemas.

### **Empréstimos por Associados e por Sistema**

Por outro lado, o Sistema Unicred apresenta o volume maior de empréstimos por associado, decorrente, em grande medida, a renda maior dos seus associados (na sua maioria, profissionais da área da saúde). O Sicredi tem a menor relação associado x empréstimo, com operações com valor médio de 2,9 mil reais.





participantes e, especialmente, do Regimento Interno do SICREDI (RIS), visa à autogestão das entidades que o compõem, processando-se através de um padrão, mínimo, político-administrativo e operacional.

Art. 2º A circunstância de a Central participar do SICREDI, inclusive o fato de sua integração político-administrativa e operacional com o Banco Cooperativo SICREDI S.A. - BANSICREDI e com outras empresas e entidades do SISTEMA, das quais participe ou não do capital, não afeta a sua autonomia societária e, exceto convenção por escrito, nem implica responsabilidade, ainda que subsidiária, do Banco, das centrais coirmãs e demais empresas ou entidades por compromissos assumidos pela CENTRAL SICREDI - RS ou a esta imputados.

## **CAPÍTULO II**

### **DOS OBJETIVOS SOCIAIS**

Art. 3º A CENTRAL SICREDI - RS tem por objetivo a organização em comum e em maior escala dos serviços econômico-financeiros e assistenciais de interesse das filiadas, integrando e orientando suas atividades, bem como facilitando a utilização recíproca dos serviços. Para a consecução de seus objetivos, cabe-lhe:

I - como coordenadora das ações do SISTEMA, representar este, notadamente para tratativas junto a entidades, órgãos e autoridades governamentais, podendo, em qualquer esfera, pública ou privada, firmar acordos, contratos, convênios e celebrar outros ajustes de interesse geral das sociedades representadas ou assistidas, permitida a designação, para tanto, conforme a especialidade e abrangência dos assuntos, de outras entidades do SISTEMA;

II – representar as filiadas, judicial e extrajudicialmente, independente de mandato ou de autorização assemblear específica, sempre que isso se fizer necessário à defesa dos interesses e direitos relacionados com as atividades que a elas estejam afetadas, podendo, para tanto, valer-se de todos os instrumentos processuais previstos na legislação pertinente;

III - difundir e fomentar o cooperativismo de crédito;

IV - encarregar-se, em âmbito estadual, da implementação das diretrizes definidas pelo SICREDI, inclusive quanto às estruturas administrativo-funcional e operacional próprias e das filiadas;

V - assessorar às filiadas nas atividades de desenvolvimento e expansão; prestar-lhes apoio jurídico e administrativo-organizacional, tudo conforme diretrizes fixadas pelo SISTEMA;

VI - realizar e divulgar, anualmente, o balanço consolidado do SISTEMA de que são integrantes as cooperativas filiadas.

§ 1º Para cumprir seus objetivos sociais, a CENTRAL SICREDI - RS, nos limites da legislação e seus regulamentos, pode participar do capital de outras empresas ou entidades.

§ 2º A CENTRAL SICREDI - RS deverá propugnar pelo entrosamento com o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, na forma em que vier a ser estruturado.

§ 3º A CENTRAL SICREDI - RS, nos termos regulamentares, poderá, ainda, prestar serviços, de sua especialidade, a cooperativas de crédito não filiadas, contribuindo com o aprimoramento do cooperativismo de crédito como um todo.

Art. 4º A CENTRAL SICREDI - RS, com vista à excelência do processo de autogestão, procederá nas filiadas a medidas de monitoramento, supervisão, orientação administrativa e operacional e de co-gestão temporária, destinadas a prevenir e corrigir situações anormais que possam configurar infrações a normas legais, regulamentares e internas do SICREDI, ou acarretar risco para a solidez de cooperativa(s) e/ou do SICREDI, estando autorizada a desenvolver/desempenhar as seguintes ações/funções, dentre outras:



I - conduzir o processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos das filiadas; formar e capacitar membros de órgãos estatutários e os funcionários e demais colaboradores destas, bem assim o quadro social das cooperativas, mantendo estrutura própria para essas atividades;

II - supervisionar o funcionamento das filiadas e auditá-las, podendo examinar livros e registros contábeis e outros papéis, documentos e informações/dados relacionados com as suas atividades, e manter à disposição do Banco Central do Brasil, ou mesmo encaminhar prontamente a este, se motivos graves ou urgentes o determinarem, os relatórios que decorrerem da verificação;

III – promover auditoria nas demonstrações financeiras das filiadas, relativas ao exercício social, incluindo notas explicativas exigidas pelas normas de regência;

IV - supervisionar e coordenar o cumprimento do sistema de controles internos;

V - coordenar, com amplos poderes, a participação das filiadas no Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis, inclusive, em nome delas, firmando compromisso de honrar as obrigações daí decorrentes e as contraídas por movimentações na conta RESERVA BANCÁRIA e utilização de linhas de liquidez, podendo determinar, por decisão do Conselho de Administração, a exclusão de participante que deixe de cumprir qualquer das regras previstas no convênio específico;

VI - instituir e administrar, inclusive em conjunto com o BANSICREDI, fundo garantidor de liquidez do SICREDI;

VII - acompanhar, diretamente, por profissional que designar - a quem a filiada deve conferir os necessários poderes e assegurar plenas condições de trabalho -, a administração de Cooperativa, temporariamente, quando o quadro

de irregularidades ou a situação econômico-financeira representar/denotar risco para a solidez da própria Sociedade e/ou do SICREDI.

### **CAPÍTULO III**

## **DAS FILIADAS: COMPOSIÇÃO, CONDIÇÕES DE ADMISSÃO, DIREITOS, DEVERES, RESPONSABILIDADES E FORMAS DE DESLIGAMENTO**

### **SEÇÃO I**

#### **COMPOSIÇÃO**

Art. 5º Podem filiar-se à CENTRAL SICREDI - RS, aderindo automaticamente ao presente Estatuto, as cooperativas de crédito singulares que se localizem em sua área de ação.

Art. 6º O número de filiadadas será ilimitado quanto ao máximo, não podendo, porém, ser inferior a 3 (três).

### **SEÇÃO II**

#### **CONDIÇÕES DE ADMISSÃO**

Art. 7º Para fazer parte do quadro de filiadadas, a cooperativa, uma vez autorizada por sua assembléia geral, deverá ter o seu ingresso aprovado pelo Conselho de Administração da Central, subscrever e integralizar as quotas-partes de capital social na forma deste Estatuto e assinar o Livro ou a Ficha de Matrícula.

### **SEÇÃO III**

#### **DIREITOS**

Art. 8º As filiadas têm direito a:

I - tomar parte nas assembléias gerais, discutindo e votando os assuntos que nela se tratarem, ressalvadas as vedações legais e estatutárias, através de delegados indicados em conformidade com este Estatuto e credenciados pelo Conselho de Administração das filiadas;

II - propor ao Conselho de Administração ou à Assembléia Geral, medidas de interesse da CENTRAL SICREDI - RS ou das próprias filiadas;

III - através de elementos de seu quadro social, nos termos deste Estatuto e do Regimento Interno do SICREDI (RIS), votar para o concurso de funções e cargos eletivos da CENTRAL SICREDI - RS, podendo também indicar candidatos para os mesmos postos;

IV - realizar com a CENTRAL SICREDI - RS, o BANSICREDI e as demais empresas e entidades do SISTEMA, ou de relacionamento deste, as operações que correspondam aos objetivos das filiadas, respeitadas as diretrizes estabelecidas pelo SICREDI;

V - beneficiar-se dos serviços que a CENTRAL SICREDI - RS estiver habilitada a prestar, nas condições deste Estatuto e do Regimento Interno do SICREDI (RIS);

VI - solicitar, por escrito, via CENTRAL SICREDI - RS, quaisquer informações sobre os negócios do SISTEMA;

VII - gozar de todas as vantagens previstas neste Estatuto e no Regimento Interno do SICREDI (RIS);

VIII - submeter à apreciação da CENTRAL SICREDI - RS projetos e estudos concernentes ao desenvolvimento das atividades das filiadas;

IX - demitir-se da CENTRAL SICREDI - RS quando lhe convier, desde que haja prévia deliberação assemblear, da filiada, nesse sentido.

#### **SEÇÃO IV**

##### **DEVERES**

Art. 9º São deveres das filiadas:

I - contribuir com as taxas de serviços e encargos operacionais que forem estabelecidos para cobertura das despesas da CENTRAL SICREDI - RS;

II - cumprir as disposições da Lei, deste Estatuto e do Regimento Interno do SICREDI (RIS) e respeitar as resoluções tomadas pelo Conselho de Administração e as deliberações da Assembléia Geral;

III - satisfazer pontualmente seus compromissos com a CENTRAL SICREDI - RS, o BANSICREDI e as demais empresas e entidades do SISTEMA, ou de relacionamento deste;

IV - participar ativamente da vida societária da CENTRAL SICREDI - RS, bem como dos eventos para os quais por esta forem convidadas;

V - conduzir suas operações ativas e passivas com rigorosa obediência às normas oficiais e internas do SISTEMA, especialmente as previstas no Regimento Interno do SICREDI (RIS);

VI - incentivar o cooperativismo em sua área de ação, mantendo estreito entrosamento com as cooperativas de outros segmentos;

VII - enviar regularmente à CENTRAL SICREDI - RS os seus relatórios, balanços e demais informações de interesse comum;

VIII - comunicar à CENTRAL SICREDI - RS, imediatamente, toda e qualquer modificação em seus quadros de administração superior;

IX - ter sempre em vista que a cooperação é obra de interesse comum ao qual não se devem sobrepor os interesses individuais isolados, mormente em questões que envolvam operações e serviços, bem como atos de administração e fiscalização.

## **SEÇÃO V**

### **RESPONSABILIDADES**

Art. 10. As filiadas respondem subsidiariamente pelas obrigações contraídas pela CENTRAL SICREDI - RS perante terceiros, até o limite do valor das quotas-partes de capital que subscreverem, perdurando esta responsabilidade nos casos de demissão, eliminaç

## SEÇÃO VI

### FORMAS DE DESLIGAMENTO

#### SUBSEÇÃO I

##### DEMISSÃO

Art. 11. A demissão da filiada, que não poderá ser negada, dar-se-á unicamente a seu pedido, após deliberação assemblear da interessada nesse sentido, e será requerida ao Presidente, que fará a comunicação ao Conselho de Administração em sua primeira reunião.

§ 1º A demissão de que trata este artigo completar-se-á com a respectiva averbação no Livro ou na ficha de Matrícula, mediante termo assinado pelos Presidentes da demissionária e da CENTRAL SICREDI – RS.

§ 2º A cooperativa que deixar o quadro social na forma deste artigo, ou em razão de eliminação ou exclusão, não mais poderá fazer uso, independente da forma, das marcas **SICREDI e BANSICREDI** ou de quaisquer outras de propriedade do SISTEMA.

#### SUBSEÇÃO II

##### ELIMINAÇÃO

Art. 12. A eliminação da filiada, de competência do Conselho de Administração, que poderá, a seu juízo, aplicar advertência prévia à interessada, dá-se em virtude de infração legal ou deste Estatuto (especialmente em relação aos deveres de que trata o art. 9º), ou quando:

I - praticar atos contrários ao espírito cooperativista e à harmonia do quadro associativo;

II - ocasionar danos materiais ou morais à CENTRAL SICREDI – RS e/ou às coirmãs, especialmente ao deixar de cumprir compromissos assumidos em seu nome pela CENTRAL SICREDI - RS, pelo BANSICREDI ou por qualquer outra entidade do SISTEMA com o poder público ou com entidades privadas;

III - levar à CENTRAL SICREDI - RS, o BANSICREDI ou outra entidade do SISTEMA à prática de atos judiciais para obter o cumprimento de obrigações assumidas pela filiada ou contraídas em seu benefício;

IV - vier a exercer qualquer atividade considerada prejudicial ao SICREDI ou que colida com os seus objetivos.

§ 1º Os motivos que determinarem a eliminação da filiada deverão constar de termo lavrado no Livro ou na Ficha de Matrícula, firmado pelo Presidente da CENTRAL SICREDI - RS.

§ 2º A comunicação a que se refere este artigo será feita mediante remessa à eliminada, dentro do prazo de 30 (trinta) dias, de cópia autenticada desse termo, do que caberá, no mesmo prazo, contado do recebimento da notificação, recurso com efeito suspensivo à primeira assembléia geral, pleito este que deve ser dirigido ao Presidente da CENTRAL SICREDI - RS.

### **SUBSEÇÃO III**

#### **EXCLUSÃO**

Art. 13. A exclusão da filiada dar-se-á:

I - pela sua dissolução;

II - pela cassação do seu registro pelos órgãos competentes;

III - por deixar de atender, segundo juízo do Conselho de Administração, aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na CENTRAL SICREDI - RS.

## **CAPÍTULO IV**

### **DO CAPITAL SOCIAL: FORMAÇÃO E CONDIÇÕES DE RETIRADA**

Art. 14. O capital social é ilimitado quanto ao máximo e variável conforme o número de quotas-partes subscritas, prevalecendo, quanto ao mínimo, o valor (piso) estipulado pela autoridade normativa, atualmente de R\$60.000,00 (sessenta mil reais).

Parágrafo único. O capital é dividido em quotas-partes de valor unitário equivalente a uma unidade do padrão monetário em vigor.

Art. 15. Para ingressar no quadro de filiadas e nele permanecer as cooperativas deverão subscrever e manter subscritas quotas-partes no valor correspondente a, pelo menos, 10% (dez por cento) do seu patrimônio líquido, quantia esta que será atualizada ao final de cada semestre (junho e dezembro).

Parágrafo único. As importâncias de que trata o *caput* devem ser integralizadas no prazo de 10 dias a contar do encerramento dos balanços semestrais, exceto a relativa ao ingresso, que deve ser paga no ato. Não sendo recolhidas no prazo, incidirão sobre as quantias em atraso, a contar do vencimento, devidamente atualizadas, juros de 12% ao ano até a data do efetivo recolhimento.

Art. 16. Exceto deliberação em contrário do Conselho de Administração, a cooperativa que pedir readmissão, após receber seu capital, no todo ou em parte, deverá, por ocasião do deferimento, subscrever e integralizar tantas quotas quantas recebera, corrigidas desde o recebimento, mais os valores subscritos e integralizados pelo corpo social no período do afastamento, em decorrência deste Estatuto, também devidamente atualizados.



Art. 17. A quota-parte é indivisível e intransferível a não-filiadas, não podendo com elas ser negociada nem dada em garantia. Sua subscrição, realização, transferência ou restituição serão sempre escrituradas no Livro ou na Ficha de Matrícula, observado que nenhuma filiada poderá deter mais de um terço do total das quotas.

Art. 18. Nas hipóteses de demissão, eliminação ou exclusão, restituir-se-á o capital integralizado, acrescentadas as sobras ou deduzidas as perdas do correspondente exercício social e compensados os débitos vencidos ou vincendos da filiada junto à CENTRAL SICREDI - RS; os assumidos por esta em seu nome, bem como aqueles que a filiada tenha assumido com terceiros mediante a co-responsabilidade da Central.

Art. 19. A restituição de que trata o artigo anterior será feita após a aprovação, pela assembléia geral, do balanço do exercício financeiro em que se der o desligamento, parcelada em 5 (cinco) anos, através prestações anuais, iguais e consecutivas, ocorrendo a primeira na data da aprovação do referido balanço, ou, excepcionalmente, ser efetivada de uma só vez e de pronto, a critério do Conselho de Administração, conforme a disponibilidade financeira e a situação patrimonial da CENTRAL SICREDI - RS.

Parágrafo único. As parcelas de que trata o “caput” serão atualizadas, mediante utilização de índice de preços oficial, da data do desligamento até o dia em que forem colocados à disposição da interessada.

## **CAPÍTULO V**

### **DA ASSEMBLÉIA GERAL: DISPOSIÇÕES GERAIS, ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA E ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**

#### **SEÇÃO I**

##### **DISPOSIÇÕES GERAIS**

Art. 20. A Assembléia Geral das filiadas é o órgão supremo da CENTRAL SICREDI - RS, e, dentro dos limites da Lei e deste Estatuto, tomará toda e qualquer decisão de interesse da Sociedade, e suas deliberações vinculam a todas, ainda que ausentes ou discordantes.

Art. 21. A Assembléia Geral será normalmente convocada e dirigida pelo Presidente da CENTRAL SICREDI - RS, mediante edital, com antecedência mínima de 10 (dez) dias, em primeira convocação.

§ 1º A convocação poderá também ser feita pelo Conselho de Administração ou pelo Conselho Fiscal, se ocorrerem motivos graves e urgentes, ou, após solicitação não atendida, comprovadamente, num prazo máximo de 5 (cinco) dias, por 1/5 (um quinto) das filiadas em pleno gozo de seus direitos sociais, hipótese em que pelo menos 2 (duas) das filiadas requerentes devem assinar o edital convocatório.

§ 2º Dos editais, afixados em locais visíveis nas dependências mais comumente freqüentadas pelos dirigentes das filiadas, publicados em jornal e comunicados por circulares às filiadas, constarão:

I - a denominação da Central, seguida da expressão "Convocação de Assembléia Geral", Ordinária ou Extraordinária, conforme seja o caso;

II - o dia e a hora da reunião, em cada convocação, assim como o endereço do local de sua realização, que, salvo motivo justificado, será o da sede social;

III - a seqüência ordinal das convocações;

IV - a ordem do dia dos trabalhos, com as devidas especificações, e, em caso de reforma de estatuto, a indicação da matéria;

V - o número de filiadas existentes na data de sua expedição, para efeito de cálculo do *quorum* de instalação;

VI - local, data, nome, cargo/função e assinatura do(s) responsável(is) pela convocação.

§ 3º As assembleias gerais poderão realizar-se em segunda ou terceira convocações, no mesmo dia da primeira, com intervalo mínimo de 1 (uma) hora, desde que assim conste expressamente do edital.

Art. 22. O *quorum* de instalação, apurado pelas assinaturas no Livro de Presenças, é o seguinte:

I - 2/3 (dois terços) do número de filiadas, em primeira convocação;

II - metade mais 1 (uma) das filiadas, em segunda convocação;

III - qualquer número, na terceira e última convocação.

Art. 23. Cada filiada será representada por um único delegado com direito a voto, o qual deverá ser o seu Presidente ou associado a ser indicado pelo Conselho de Administração.

§ 1º Para ter acesso ao local da realização das reuniões da assembléia geral, o delegado da filiada deverá apresentar suas credenciais e assinar o Livro de Presenças.

§ 2º Não poderá votar nas assembléias a filiada que:

I - tenha sido admitida após a convocação do conclave;

II - tiver interesse oposto ao da Sociedade relativamente a operações sobre as quais haja deliberação;

III - tiver interesse particular relativamente à matéria objeto de deliberação.

Art. 24. As assembléias gerais serão dirigidas pelo Presidente, auxiliado pelo Vice-Presidente, que secretariará os trabalhos, sendo por aquele convidados a participar da Mesa os ocupantes de cargos sociais presentes.

§ 1º Na ausência do Presidente, a assembléia será conduzida pelo Vice-Presidente, que convidará um delegado para secretariar os trabalhos.

§ 2º Quando a assembléia geral não tiver sido convocada pelo Presidente, os trabalhos serão dirigidos por delegado escolhido na ocasião e secretariados por outro, convidado deste, compondo a Mesa os principais interessados na convocação.

Art. 25. Os ocupantes de cargos sociais, bem como quaisquer outros delegados, não poderão votar nas decisões sobre assuntos que a eles se refiram, direta ou indiretamente, entre os quais os de prestação de contas e de fixação de honorários, mas não ficarão privados de tomar parte nos respectivos debates.

Art. 26. Nas assembléias gerais em que forem discutidos o balanço e as contas do exercício, o Presidente, logo após a leitura do relatório do Conselho de Administração, das peças contábeis emitidas pelo serviço de auditoria e do parecer do

Conselho Fiscal, solicitará ao plenário que indique um delegado para presidir a reunião durante os debates e votação da matéria.

§ 1º Transmitida a direção dos trabalhos, o Presidente e os demais ocupantes de cargos sociais permanecerão no recinto, à disposição da assembléia, para os esclarecimentos que lhes forem solicitados.

§ 2º O presidente indicado comunicará ao secretário da assembléia o teor das deliberações tomadas durante o exercício da presidência, para o registro em ata.

Art. 27. As deliberações nas assembléias gerais serão tomadas por maioria simples, exceto quanto às matérias de competência exclusiva da assembléia geral extraordinária, para cuja validade se requer os votos de 2/3 (dois terços) das filiadas presentes.

§ 1º As decisões, relativamente a cargos sociais, sobre eleições, desde que haja mais de um concorrente para a mesma vaga, destituições e recursos serão tomadas em votação secreta. Em relação às demais matérias, a votação será aberta ou simbólica, salvo deliberação em contrário da assembléia.

§ 2º As deliberações e demais ocorrências substanciais nas assembléias constarão de atas, lavradas no Livro próprio, aprovadas e assinadas pelo presidente e pelo secretário dos trabalhos, bem como por uma comissão de 3 (três) delegados indicados pelo plenário, e por quantos mais desejarem fazê-lo.

Art. 28. A assembléia geral poderá ser suspensa, admitindo-se a continuidade em data posterior, dispensada a publicação de novos editais de convocação, desde que, simultaneamente à suspensão, sejam determinadas a data, a hora e o local de prosseguimento da sessão, respeitado o *quorum* legal assim na abertura como no(s) reinício(s) dos trabalhos, tudo devidamente registrado em ata.

## **SEÇÃO II**

### **ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA**

Art. 29. A assembleia geral ordinária reúne-se obrigatoriamente uma vez por ano, no decorrer dos três primeiros meses após o encerramento do exercício, deliberando sobre os seguintes assuntos, mencionados na ordem do dia:

I - prestação de contas dos órgãos de administração, acompanhada do parecer do Conselho Fiscal e do(s) relatório(s) do serviço de auditoria, compreendendo:

- a) relatório da gestão;
- b) balanços dos dois semestres do correspondente exercício;
- c) demonstrativo das sobras ou perdas;

II - destinação das sobras ou rateio das perdas decorrentes da insuficiência das contribuições para cobertura das despesas da sociedade, deduzindo-se, no primeiro caso, as parcelas para os fundos estatutários;

III - eleição dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal;

IV - fixação do valor dos honorários, gratificações e cédulas de presença dos membros dos Conselhos;

V - quaisquer assuntos de interesse social, devidamente mencionados no edital convocatório, excluídos os de competência exclusiva da assembleia geral extraordinária, enumerados no art. 31 deste Estatuto.

## **SEÇÃO II**

### **ASSEMBLÉIA GERAL EXTRAORDINÁRIA**

Art. 30. A assembléia geral extraordinária realizar-se-á sempre que necessário e poderá deliberar sobre qualquer assunto de interesse social, desde que mencionado no edital de convocação.

Art. 31. É de sua competência exclusiva deliberar sobre a seguinte matéria:

I - reforma do Estatuto Social;

II - fusão, incorporação ou desmembramento;

III - mudança do objetivo da Sociedade;

IV - dissolução voluntária da Central e nomeação de liquidante(s);

V - contas do(s) liquidante(s).

## **CAPÍTULO VI**

### **DA ADMINISTRAÇÃO**

Art. 32. A CENTRAL SICREDI - RS será administrada por um Conselho de Administração composto de um Presidente, um Vice-Presidente e de no mínimo mais 3 (três) e no máximo 7 (sete) conselheiros vogais, com suplentes em número igual ao dos vogais titulares, todos associados de cooperativas filiadas, eleitos em assembléia geral, obedecendo-se, relativamente à quantificação dos componentes e ao processo eleitoral, ao disposto no Regimento Interno do SICREDI (RIS), constituindo condições básicas para o exercício do cargo:

I - inexistência de parentesco até 2º (segundo) grau, em linha reta ou colateral, com integrantes do Conselho de Administração ou do Conselho Fiscal;

II - não ser empregado da Central ou de membro dos Conselhos de Administração ou Fiscal;

III - não ser cônjuge de membro dos Conselhos de Administração ou Fiscal;

IV - não exercer, simultaneamente, cargo de administrador em empresa que, por suas atividades, seja tida como concorrente de qualquer das entidades do SICREDI ou de cujo capital estas participem;

V - não ocupar, simultaneamente, função ou cargo em agremiação político-partidária, tendo em vista o princípio cooperativo da neutralidade política e a necessidade de prestigiamento uniforme do quadro social representado, na ótica deste (coletiva);

VI - reunir reputação ilibada;

VII - atender aos demais requisitos decorrentes de lei ou de normas oficiais, bem assim, nos termos do Regimento Interno do SICREDI (RIS), preencher o perfil técnico-profissional exigido para o posto.

§ 1º O Presidente e o Vice-Presidente do Conselho de Administração exercerão também funções executivas, cuja extensão é definida neste Estatuto, facultando-se, ainda, ao Colegiado designar outros conselheiros para o desempenho de papéis específicos na gestão da Sociedade, atribuindo identificação apropriada para o posto que ocuparão.

§ 2º O mandato será de 3 (três) anos, com renovação de no mínimo 1/3 (um terço) dos integrantes ao final de cada período, sendo que os eleitos permanecerão em exercício até a posse dos sucessores, permitido a estes, desde a eleição, o acompanhamento pleno da gestão remanescente dos sucedidos.



§ 3º Nas ausências ou impedimentos temporários inferiores a 90 (noventa) dias corridos, o Presidente será substituído pelo Vice-Presidente; este, por um conselheiro designado pelo próprio Colegiado, e os demais, pelos respectivos suplentes. Verificando-se a um só tempo as faltas do Presidente e do Vice-Presidente, o Conselho indicará substitutos, dentre seus componentes.

§ 4º Ocorrendo vacância do cargo de Presidente e/ou do Vice-Presidente, os conselheiros, dentre eles, designarão sucessor(es), devendo a primeira assembléia que se seguir eleger novo(s) administrador(es), confirmando ou não o(s) designado(s), sendo que o(s) eleito(s) cumprirá(ão) apenas o tempo remanescente do(s) mandato(s) do Presidente e/ou Vice-Presidente sucedido(s). Reduzindo-se o número de conselheiros vogais a menos de 3 (três), não havendo mais suplentes a convocar, deverão ser eleitos novos componentes na primeira assembléia seguinte, que preencherão o tempo faltante da gestão.

§ 5º Constituem, entre outras, hipóteses de vacância do cargo eletivo:

I - a morte;

II - a renúncia;

III - a perda da qualidade de associado da filiada que esteja representando;

IV – o não comparecimento, sem justificção prévia, a 2 (duas) reuniões consecutivas ou a 4(quatro) alternadas, no curso de cada ano de mandato;

V - a destituição;

VI - as ausências ou impedimentos superiores a 90 (noventa) dias corridos;

VII - o patrocínio, como parte ou procurador, de medida judicial contra a própria Central ou contra coirmã integrante do SICREDI, salvo aquelas que visem ao exercício do próprio mandato;

VIII - tornar-se o detentor inelegível ou não mais reunir as condições básicas para o exercício de cargo eletivo, na forma da regulamentação em vigor.

§ 6º Compete ao Conselho decidir acerca da procedência da justificação de que trata o inciso IV do parágrafo anterior.

Art. 33. O Conselho de Administração rege-se pelas seguintes normas:

I - reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário, por convocação do Presidente, da maioria do próprio Colegiado, ou, ainda, por solicitação do Conselho Fiscal;

II - delibera, validamente, por maioria simples de votos, presente a maioria dos seus componentes, reservado ao Presidente o voto de desempate;

III - as deliberações do Colegiado e as demais ocorrências substanciais nas reuniões constarão de atas, lavradas no Livro próprio, aprovadas e assinadas pelos membros presentes.

Art. 34. Além de outras atribuições decorrentes de lei, deste Estatuto e as de caráter complementar previstas no Regimento Interno do SICREDI (RIS), compete ao Conselho de Administração, atendidas às decisões da assembléia geral:

I - examinar e aprovar os planos de trabalho e respectivos orçamentos, acompanhando mensalmente o seu desenvolvimento;

II - aprovar, em sintonia com os correspondentes Colegiados das Centrais coirmãs, o Regimento Interno do SICREDI (RIS);

III - resolver todos os atos de gestão, inclusive contrair obrigações, transigir, ceder, empenhar ou renunciar direitos, adquirir, onerar ou alienar bens móveis e constituir mandatários, cujas atividades serão executadas, conjuntamente, pelo Presidente e o Vice-Presidente, ou ainda pelo Presidente em conjunto com executivo(s) contratado(s);

IV - autorizar a contratação de operações de crédito com instituições financeiras, destinadas ao financiamento das atividades das filiadas, obedecido o disposto no Regimento Interno do SICREDI (RIS), podendo o Presidente, em conjunto com o Vice-Presidente ou executivo contratado, firmar todos os documentos e tomar quaisquer providências com vista à concretização e a execução de tais negócios;

V -estabelecer as normas de controle das atividades da Sociedade, verificando no mínimo mensalmente o seu estado econômico-financeiro e o desenvolvimento das suas ações;

VI - adquirir, alienar ou onerar bens imóveis, com autorização expressa da assembléia geral;

VII - examinar as denúncias de irregularidades praticadas no âmbito da Sociedade e por suas filiadas, especialmente as que lhes forem encaminhadas pelo Conselho Fiscal, e determinar medidas visando a sua completa erradicação;

VIII – determinar, na forma do inciso VII do art. 4º deste Estatuto, o acompanhamento direto da administração de filiadas, bem como recomendar o afastamento de integrantes de órgãos sociais destas;

IX - representar o quadro de filiadas junto à Central;

X - estatuir regras para os casos omissos, até posterior deliberação.

Art. 35. Ao Presidente e ao Vice-Presidente, conjuntamente, compete, sem prejuízo de outras atribuições em decorrência de lei e deste Estatuto, e outras, de caráter complementar, previstas no Regimento Interno do SICREDI (RIS):

I - administrar a Sociedade em seus serviços, operações e demais atividades, zelando pelo cumprimento da legislação e normas regulamentares oficiais e internas do SICREDI, com acompanhamento diário do estado econômico-financeiro da Sociedade;

II - levar à apreciação do Conselho de Administração o plano de trabalho, anual ou plurianual, bem assim propostas orçamentárias e outras de interesse do SICREDI, acompanhando a sua execução;

III - estabelecer o dia e a hora para as reuniões do Conselho de Administração;

IV - delegar poderes aos executivos contratados, fixando-lhes, em instrumento de mandato hábil, atribuições, alçadas e responsabilidades, inclusive para assinatura em conjunto de 2 (dois).

Parágrafo único. Na hipótese de o Conselho designar outros membros para funções de natureza executiva, definirá para cada qual, com registro em ata, as pertinentes incumbências, estendendo-se, ainda, a eles, a competência/responsabilidade colegiada de que trata o *caput*.

Art. 36. Ao Presidente cabem, dentre outras, as seguintes atribuições:

I - coordenar as ações do SICREDI na qualidade de representante estadual;

II - supervisionar a administração geral e as atividades da Central, inclusive quanto ao cumprimento das normas aplicáveis, coordenando os trabalhos dos conselheiros com funções executivas e dos profissionais contratados;

III - representar a Central, ativa ou passivamente, em juízo ou fora dele;

IV - dirigir o relacionamento com os órgãos e entidades de classe e outras de contato;

V - em conjunto com o Vice-Presidente ou com executivo contratado, assinar os documentos derivados da atividade normal de gestão;

VI - apresentar à assembléia geral, em nome do Conselho de Administração, relatório anual das operações e atividades da Cooperativa, acompanhado do balanço, de demonstração de sobras e perdas e do parecer do Conselho Fiscal, além de outros documentos e informações que se fizerem exigir;

VII - contratar executivos, dentro ou fora do quadro social, os quais não poderão ser parentes entre si ou dos membros de qualquer órgão social, em linha reta ou colateral, até o 2º grau;

VIII - autorizar as despesas administrativas e patrimoniais, de acordo com os montantes previamente estabelecidos;

IX - participar de congressos, seminários e outros certames como representante da Cooperativa, podendo delegar essa atribuição ao Vice-Presidente ou a outro conselheiro;

X - aplicar as penalidades que forem estipuladas pela assembléia geral ou pelo Conselho de Administração.

Art. 37. Ao Vice-Presidente cabem, dentre outras, as seguintes atribuições:

I - substituir o Presidente na forma deste Estatuto;

II - assinar, conjuntamente com o Presidente ou executivo contratado, os documentos derivados da atividade normal de gestão;

III – coordenar diretamente as áreas cujas atividades lhe competirem por força de deliberação do Conselho de Administração ou em razão de consenso com os demais exercentes de funções executivas;

IV - lavrar ou coordenar a lavratura das atas das assembléias gerais e das reuniões do Conselho de Administração.

Art. 38. Os administradores, com o seu patrimônio pessoal, respondem solidariamente pelas obrigações assumidas pela CENTRAL SICREDI - RS durante a sua gestão, até que se cumpram integralmente.

§ 1º Os administradores que derem causa à insuficiência de liquidez no Serviço de Compensação de Cheques e Outros Papéis, ou, por gestão temerária ou omissão de deveres, determinarem prejuízo à Sociedade, responderão, diretamente, com seu próprio patrimônio pelo ressarcimento dos danos.

§ 2º CENTRAL SICREDI - RS, através de seus órgãos sociais, em conjunto ou isoladamente, desde já aqui autorizados, tomará prontamente as medidas cabíveis, inclusive no âmbito judicial, para promover a responsabilização dos administradores cujas ações ou omissões, na forma do parágrafo anterior, tenham como conseqüência quaisquer dos resultados nele referidos.

## **CAPÍTULO VII**

### **DO CONSELHO FISCAL**

Art. 39. A administração da CENTRAL SICREDI - RS será fiscalizada assídua e minuciosamente por um Conselho Fiscal, constituído de 3 (três) membros efetivos e igual número de suplentes, todos associados de

cooperativas filiadas, eleitos anualmente pela assembléia geral, obedecido ao processo eletivo previsto no Regimento Interno do SICREDI (RIS), e respeitado, quanto às condições para o exercício das funções, o disposto no art. 32, I a VII, deste Estatuto.

§ 1º É permitida a reeleição, como efetivo(s) ou suplente(s), de apenas 1/3 (terço) dos membros efetivos e 1/3 (um terço) dos membros suplentes.

§ 2º Os conselheiros eleitos permanecerão em exercício até a posse dos sucessores.

Art. 40. O Conselho reúne-se, ordinariamente, uma vez por mês e, extraordinariamente, sempre que necessário, decidindo por maioria. Suas deliberações e demais ocorrências substanciais nas reuniões constarão de ata, lavrada no Livro próprio, aprovada e assinada pelos membros presentes.

§ 1º Em sua primeira reunião escolherá, dentre seus integrantes efetivos, um coordenador, incumbido de convocar as reuniões e dirigir os trabalhos, e um secretário para redigir as atas e transcrevê-las no Livro próprio.

§ 2º As reuniões poderão, ainda, ser convocadas por qualquer de seus membros e por solicitação da assembléia e do Conselho de Administração.

§ 3º Ausentes o coordenador e/ou o secretário, serão escolhidos substitutos na ocasião.

§ 4º Os membros suplentes poderão participar das reuniões, sem direito a voto, devendo delas ser avisados com antecedência.

Art. 41. Quando da ausência temporária, ou em caso de vacância, os conselheiros efetivos serão substituídos pelos suplentes, obedecida à ordem de votação obtida, e, em caso de empate, por ordem decrescente de idade.

§ 1º Ocorrendo 4 (quatro) ou mais vagas no Colegiado, o Presidente convocará a assembléia geral para o devido preenchimento, no prazo de 30 (trinta) dias.

§ 2º Aplicam-se ao Conselho Fiscal as hipóteses de vacância previstas no art. 32, § 5º, deste Estatuto, cabendo ao próprio Colegiado apreciar as justificativas sobre faltas de seus membros.

Art. 42. Entre outras atribuições em decorrência de lei e deste Estatuto, bem como as de caráter complementar previstas no Regimento Interno do SICREDI (RIS), compete ao Conselho Fiscal:

I - exercer assídua vigilância sobre o patrimônio, as operações com as filiadas, os serviços e demais atividades e interesses da Central;

II - controlar assiduamente a movimentação financeira, as disponibilidades de recursos, as despesas, os investimentos e a regularidade de sua efetivação, bem como os valores e documentos sob custódia;

III - avaliar a política de empréstimos e exercer o monitoramento sobre sua concessão;

IV - examinar balancetes, os balanços e contas que o acompanham, bem como o cumprimento das normas sobre as atividades sociais e interesses da Central, apresentando parecer à assembléia geral, podendo assessorar-se de profissionais externos sempre que a complexidade das tarefas o recomendar;

V - tomar conhecimento dos relatórios de auditoria interna produzidos pelos auditores da CENTRAL SICREDI - RS, contribuindo com o trabalho desses profissionais e cobrando firmemente, das administrações, as correções cuja necessidade for indicada nos documentos;

VI - relatar ao Conselho de Administração as conclusões de seus trabalhos, advertindo-o das irregularidades constatadas e, na ausência de



providências por parte deste, denunciar o quadro, oportunamente, à assembléia geral.

§1º Os membros efetivos do Conselho Fiscal são solidariamente responsáveis, inclusive em relação aos prejuízos decorrentes, pelos atos e fatos irregulares da administração da Sociedade, cuja prática decorra de sua omissão, displicência, falta de acuidade, de pronta advertência ao Conselho de Administração e, na inércia ou renitência deste, de oportuna denúncia à assembléia geral.

§ 2º A CENTRAL SICREDI - RS, através de seus órgãos sociais, em conjunto ou isoladamente, desde já aqui autorizados, tomará prontamente as medidas cabíveis, inclusive no âmbito judicial, para promover a responsabilização dos conselheiros pelos prejuízos causados na forma do parágrafo anterior.

## **CAPÍTULO VIII**

### **DA FIXAÇÃO DO EXERCÍCIO SOCIAL, BALANÇO, RESULTADOS E FUNDOS SOCIAIS**

Art. 43. O exercício social coincide com o ano civil.

Art. 44. Levantar-se-ão dois balanços no exercício, sendo um no último dia de junho e outro no último dia de dezembro.

Art. 45. As sobras apuradas ao final de cada exercício (resultado consolidado) serão destinadas da seguinte forma:

I - 45% (quarenta e cinco por cento), no mínimo, para o fundo de reserva, destinado a reparar perdas e a atender ao desenvolvimento da CENTRAL SICREDI - RS;

II - 05% (cinco por cento), no mínimo, para o fundo de assistência técnica, educacional e social, destinado à prestação de assistência às filiadas e aos empregados da CENTRAL SICREDI - RS;

III - o saldo que restar ficará à disposição da assembleia geral, para destinações que entender convenientes, obedecido ao disposto no § 1º deste artigo.

## **CAPÍTULO IX DA DISSOLUÇÃO E LIQUIDAÇÃO**

Art. 48. Além de outras hipóteses previstas em lei, a Sociedade dissolve-se de pleno direito:

I - quando assim deliberar a assembléia geral, desde que 3 (três) filiadas, no mínimo, não se disponham a assegurar a sua continuidade;

II - pela alteração de sua forma jurídica;

III - pela redução do número de filiadas, para menos de 03 (três), ou de seu capital social mínimo se, até a assembléia geral subsequente, realizável em prazo não inferior a 6 (seis) meses, não forem restabelecidos;

IV - pelo cancelamento da autorização para funcionar;

V - pela paralisação de suas atividades normais por mais de 120 (cento e vinte) dias.

Art. 49. A liquidação da Sociedade obedece às normas legais e regulamentares próprias.

## **CAPÍTULO X DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E FINAIS**

Art. 50. Os atuais administradores da CENTRAL SICREDI - RS cumprirão regularmente o seu mandato, tal como investidos.

Art. 51. Os casos omissos ou duvidosos serão resolvidos de acordo com a lei e os princípios cooperativistas, ouvidos, quando for a hipótese, os órgãos sociais.

Porto Alegre, RS, 31 de março de 2005.

ORLANDO BORGES MULLER  
Presidente

GERSON RICARDO SEEFELD  
Vice Presidente

Comissão Designada:

ALCIDES BRUGNERA  
JUNIOR

HALLEY

MARQUES

SANDRA RABELLO DE MELLO THEBICH

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)